

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

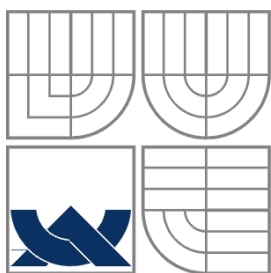
NÁVRH STRATEGIE ČINNOSTI MALÉ FIRMY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTERS THESIS

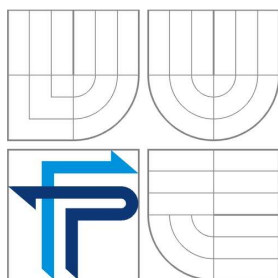
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. LUCIE LABSKÁ

BRNO 2008



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ČINNOSTI MALÉ FIRMY

CONCEPT OF THE SMALL COMPANY POLICY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTERS THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. LUCIE LABSKÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. VÁCLAV ZEMAN

BRNO 2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Labská**

Bytem: Osiková 25, 637 00 Brno

Narozen/a (datum a místo): 13.09.1981

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Doc. Ing. Alena Kocmanová, PhD., ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ ~~disertační práce~~
- ☒ **diplomová práce**
- ☐ ~~bakalářská práce~~
- ☐ ~~jiná práce~~, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Návrh strategie činnosti malé firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Václav Zeman
Ústav:	Ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP:	

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v ^{*}:

- ☐ **tištěné formě** – počet exemplářů: 2
- ☐ **elektronické formě** – počet exemplářů: 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor: Bc. Lucie Labská

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, zpracovala jsem ji samostatně a pod vedením vedoucího práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2008

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Václavu Zemanovi za jeho ochotu, cenné rady a doporučení poskytnuté v průběhu celé práce.

Obsah:

0 ÚVOD.....	1
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	3
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	5
2.1 Význam malých a středních podniků.....	5
2.1.1 Společenské přínosy malých a středních podniků	5
2.1.2 Ekonomické přínosy malých a středních podniků	6
2.2 Životní cyklus malých a středních podniků	6
2.2.1 Model stádií růstu malých a středních podniků	7
2.3 Státní podpora malého a středního podnikání.....	11
2.3.1 Novinky v podpoře malých a středních podniků	12
2.3.2 Přehled programů a akcí na podporu podnikání	13
2.3.3 Vládní organizace CzechInvest	14
2.4 Profil podnikatele.....	15
2.5 Strategická analýza okolí firmy	16
2.5.1 Porterův model pěti sil	19
2.6 Rozbor příležitostí a výsledků	21
2.7 Formulace návrhů optimální strategie pro malé a střední podniky	25
2.7.1 Možnosti strategického rozvoje	25
2.7.1.1 Strategie stability	26
2.7.1.2 Strategie expanze	26
2.7.1.3 Strategie útlumu, omezení	26
2.7.1.4 Kombinovaná strategie	27
2.7.2 Volba optimální strategie.....	27
2.7.3 Realizace strategie	29
2.7.4 Finanční analýza obecně	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
3.1 Ekonomické faktory.....	33
3.1.1 Vývoj české ekonomiky v roce 2006 a 2007	33
3.1.2 Měnová politika	34
3.1.3 Vývoj inflace.....	35
3.1.4 Kurz koruny	36

3.2 Sociální faktory	37
3.2.1 Životní úroveň.....	37
3.2.2 Vzdělanost obyvatelstva	37
3.2.3 Demografické složení obyvatelstva	38
3.3 Vládní sektor.....	39
3.3.1 Fiskální a monetární politika	39
3.3.2 Daň z příjmů fyzických osob	39
3.3.3 Daň z příjmů právnických osob	40
3.3.4 Daň z přidané hodnoty	41
3.4 Výsledek analýzy současného stavu makroekonomického	41
3.5 Identifikace současného stavu cukrárny	42
3.5.1 Popis výrobního sortimentu	42
3.5.2 Důvod k posezení.....	43
3.5.3 Marketing.....	43
3.5.4 Výrobek a jeho distribuce	44
3.5.5 Propagace výrobku	44
3.5.6 Osvědčení.....	46
3.5.7 Kvalita.....	46
3.5.8 Zpracování produktu.....	47
3.5.9 Výrobní sortiment	47
3.5.10 Nájemné	47
3.6 Porterův model.....	48
3.6.1 Vyjednávací síla zákazníků jako odběratelů cukrárny	48
3.6.2 Vyjednávací síla cukrárny jako dodavatele	49
3.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	49
3.6.4 Hrozba vstupu substitutů	49
3.6.5 Konkurence firem působících na trhu.....	49
3.7 Výsledek analýzy současného stavu cukrárny	50
3.8 Finanční analýza	51
3.8.1 Analýza tokových ukazatelů	51
3.8.2 Ukazatelé likvidity	52
3.8.3 Ukazatelé rentability	54

3.8.4 Ukazatel rentability tržeb	57
3.8.5 Ukazatel rentability nákladů	58
3.8.6 Ukazatel struktury kapitálu	59
3.8.7 Ukazatel aktivity	60
3.8.8 Pyramidové soustavy ukazatelů	64
3.9 Swot analýza	65
3.10 Zhodnocení současného stavu	66
4 NÁVRH STRATEGIE MALÉ FIRMY	68
4.1 Cíle firmy	68
4.1.1 Stanovení cílů pro jednotlivé oblasti	68
4.2 Vymezení strategie firmy	69
4.2.1 Strategie prvenství v nákladech	70
4.2.2 Strategie diferenciacce	71
4.2.3 Business strategie	71
4.2.4 Volba strategie	72
4.3 Návrh marketingové strategie	77
4.3.1 Strategie marketingového mixu	77
4.3.1.1 Výrobek	78
4.3.1.2 Cena	78
4.3.1.3 Distribuce	79
4.3.1.4 Komunikace	79
4.3.2 Formulování marketingové strategie	80
4.3.2.1 Formulování market. strategie v cenové oblasti	80
4.3.2.2 Formulování market. strategie v oblasti distribuční politiky	80
4.3.2.3 Formulování market. strategie v oblasti market. komunikace	81
4.3.3 Návrh marketingové kampaně	82
4.3.4 Vklad majitele firmy	86
4.3.5 Vklad tichého společníka	87
4.3.6 Strategický partner	87
4.4 Vzhled firmy	87
4.5 Strategie řízení výroby	90
4.6 Strategie zaměřená na finanční analýzu	90

4.7 Strategie řízení lidských zdrojů	91
4.7.1 Návrh řešení podnikové kultury a motivace zaměstnanců	91
4.7.1.1 Podniková kultura	92
4.7.1.2 Motivace zaměstnanců.....	92
4.7.1.2.1 Prémie	93
4.7.1.2.2 Práce přesčas a o víkendech.....	94
4.7.2 Měření spokojenosti zaměstnanců	94
4.8 Organizace personální práce	95
4.8.1 Personální činnosti	95
4.8.1.1 Plánování potřeby lidských zdrojů	95
4.8.1.2 Rozhodnutí o zapojení pracovníků	96
4.8.1.3 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	96
4.8.1.3.1 Adaptace nového zaměstnance	97
5 ZÁVĚR	98
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ELEKTRONICKÉ MONOGRAFIE ...	100
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	103
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	104
SEZNAM OBRÁZKŮ- SCHÉMAT.....	105
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

0 Úvod

V odborných kruzích se objevuje řada názorů a doporučení, které se týkají problémů malého a středního podnikání.

Na jedné straně nechybí názory, že nejde o žádné specifikum, které by mělo být důvodem ke zvláštním přístupům v ekonomice a managementu. Ve své podstatě pro malé a střední podniky platí obecně stejná pravidla jako pro jakékoliv jiné organizace, takže není třeba jakkoliv zdůrazňovat tuto kategorii firem.

Na druhé straně se lze setkat s názory, že sféra malých a středních podniků má výjimečné postavení v ekonomice každého státu, a proto je třeba této skupině podnikatelských subjektů věnovat zvláštní pozornost a péči.¹

Malí a střední podnikatelé totiž hrají významnou úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Evropská unie považuje tento sektor za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Česká republika je zemí, ve které má další charakter vývoje sektoru malých a středních podniků, vzhledem k jeho významu v ekonomice, podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých jejích regionů.

Většina zemí si je vědoma toho, že malé, potažmo střední podniky jsou důležitou součástí jejich ekonomické infrastruktury, a mají velký zájem na tom, aby se tento podnikatelský sektor dále rozvíjel, a větší či menší mírou jej v tomto rozvoji podporuje.

Je nespornou realitou, že v oblasti malého a středního podnikání působí největší počet podnikatelských subjektů vůbec. Každoročně zahajuje podnikatelskou činnost stále více subjektů. Rovněž nepopíratelnou skutečností je, že mnoho **podnikatelských záměrů** skončí neúspěchem.

Jestliže se 90. léta minulého století vyznačovala do značné míry důrazem na kvantitativní aspekty rozvoje malého a středního podnikání, je zejména období po vstupu České republiky do Evropské unie spojeno s rostoucí potřebou posilování kvality

¹ Citace: (17) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

sektoru malých a středních podnikatelů. Tato kvalita je vyjádřena v jejich schopnosti obstát v konkurenci na lokálním, národním i mezinárodním trhu nikoliv pouze v důsledku levné pracovní síly a práce ve mzdě, ale i v důsledku rostoucí efektivnosti podnikatelské činnosti, schopnosti poznat a flexibilně reagovat na podnikatelské příležitosti.

Druhá polovina tohoto desetiletí a nepochybně i další léta budou obdobím, ve kterém bude nutné podpořit a urychlit ty změny v sektoru malých a středních podnikatelů, které jsou potřebné k zachování a zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Zvláštní význam má v tomto směru **podpora** směřující k posilování a rozšiřování skupiny podniků střední i menší velikosti schopných pozitivně reagovat na výzvy, které s sebou přináší značný objem zahraničních investic uskutečněných v České republice do oborů vyžadujících vysoké inovační tempo.

Neméně důležitý však bude i další rozvoj malého a středního podnikání v oborech vytvářejících potřebnou diverzifikaci struktury ekonomiky, zaměstnanost na lokální úrovni a kvalitu života spojenou s dostupností služeb poskytovaných tuzemskými podnikateli. Osobitým problémem, jehož intenzita poroste směrem ke konci období, bude otázka zajištění převodů živností i větších podniků na nové podnikatele. S tím je spojená potřeba **posilování sklonu k podnikavosti** jako přirozené i záměrně rozvíjené vlastnosti a schopnosti.

1 Vymezení problému a cíle diplomové práce

Pojem „**podnikání**“ v posledních patnácti letech zcela zdomácněl v běžném slovníku, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá. Z hlediska ekonomického pojetí představuje slovo podnikání zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření přírodní hodnoty. Podnikání je rovněž činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, něco splnit. Z toho pohledu je podnikání prostředkem k **dosažení seberealizace**, zbavení se závislosti a postavení se na vlastní nohy.

Svoji pozornost jsem se rozhodla v diplomové práci zaměřit na jednu z mnoha malých firem působících na našem trhu. Firma, o které pojednává tato práce, působí na českém trhu v oblasti cukrářské výroby.

Jedná se o malou firmu působící na našem trhu od počátku 90. let v domě U čtyř Mamlasů, který vznikl v letech 1901 – 1902 pro nadaci V. Gerstbauera. Fasádu paláce navrhl Germano Wanderley a zájmem kritiky se stali čtyři mamlasové od A. Tomoly. V přízemí paláce nalezneme dnes už tradiční cukrárnu.

Cukrárna U čtyř Mamlasů se od svého založení potýkala a stále potýká s nemalými problémy, které brání v dosahování optimálních finančních výsledků. Především se jedná o:

- a) zajišťování odbytu vyrobené produkce,
 - b) zajišťování potenciálních zákazníků,
 - c) financování malé firmy,
 - d) hygienické požadavky a jejich zpřísnování,
 - e) zvyšující se výrobní náklady,
 - f) propagace vlastních výrobků,
- a mnoho jiných.

Cílem diplomové práce je zhodnocení celkového pohledu na výše uvedenou cukrárnu, sestavení **návrhu na zlepšení stávající situace a návrh budoucí strategie firmy**.

Cukrárna U čtyř Mamlasů se v posledních pěti letech potýkala a stále ještě potýká se špatnou finanční situací, zapříčiněnou zejména vysokými náklady spojenými s pronájmem nebytových prostor v centru Brna, kde má firma své sídlo.

V prvopočátcích zahájení výroby cukrářského sortimentu nebyly náklady nájemného příliš vysoké neboť Magistrát města Brna chtěl podporovat začínající firmy v jejich podnikatelské aktivitě.

Postupem času, až do dnešní doby, ovšem došlo k výraznému navýšení účtovaného nájemného a to až na trojnásobek. Majitel firmy tuto situaci řeší postupným vyklízením zadních částí nebytových prostor cukrárny, aby tak snížil plochu, ze které je nájemné vypočítáváno.

Firma v loňském roce nepořizovala žádný dlouhodobý majetek k doplnění stávajícího majetku. Majitel firmy nemá v současné době zřízen žádný střednědobý ani dlouhodobý úvěr.

Majitel firmy podniká na živnostenské oprávnění v oboru pekařství, cukrářství a obchodní živnosti – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

2 Teoretický přístup k řešení

2.1 Význam malých a středních podniků

Je nezaměnitelnou skutečností, že ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky převážnou ne-li drtivou většinu. Malé a střední podniky představují **významný segment národního hospodářství** a zahrnují, v souladu s definicí Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), subjekty s počtem pracovníků do 250 osob. Malé a střední podniky vytvářejí především zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamičnost trhu a rovněž mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků, mohou napomáhat rychlejšímu rozvoji regionů a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Podstatný význam malého a středního podnikání je v zaplňování tržních mezer a v absorpci volných pracovních sil.

2.1.1 Společenské přínosy malých a středních podniků

Malé a střední podniky garantují v tržním hospodářství základní nejběžnější svobody. Dávají prostor ke svobodnému uplatnění podnikatelů na trhu, rovněž i šanci lidí realizovat své schopnosti v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé nemohou dosáhnout monopolního postavení. Představují právě jakýsi **protipól ekonomické i politické moci**. Pracovníci se ve firmě učí zodpovědnosti, protože případný omyl může znamenat pro firmu konec a tím pádem i pro zaměstnance ztrátu zaměstnání. Důsledky neúspěchu podnikatele se odrážejí samy na něm.

Malé a střední podniky nejsou povětšinou vlastněny zahraničním subjektem, jsou financovány hlavně z vlastních finančních zdrojů. Přínosy z podnikatelské činnosti zůstávají v daném regionu. Cesta oživení daného regionu vede přes podporu rozvoje malého a středního podnikání v dané oblasti.

Malí a střední podnikatelé jsou obvykle svázaní se svým regionem a to nejen z důvodu, že tam bydlí. Poskytují danému regionu uplatnění pracovních sil a mají celkový ekonomický přínos pro danou oblast. Často se také stávají sponzorem

nejrůznějších charitativních a společenských akcí apod. Tito podnikatelé bývají povětšinou v anonymitě, ale jejich okolí je dobře zná.²

2.1.2 Ekonomické přínosy malých a středních podniků

Typickým rysem malých a středních podniků je jejich **flexibilita**, pohotové přizpůsobení se měnícím se podmínkám na trhu.

Jak jsem již uvedla, malé potažmo střední podniky představují protipól monopolům. Představují dynamický prvek ve struktuře podnikatelských subjektů. V globalizačním světě působí malé a střední podniky proti těmto monopolistickým tendencím, které se snaží vytvářet nejrůznější řetězce a koncerny. Na jedné straně jsou monopoly vytlačovány z trhu, na straně druhé se snaží hledat nejvýhodnější uplatnění na místním trhu. Snaží se co nejlépe vyhovět přáním zákazníků.

Malé podniky mají tendenci přizpůsobit se a ztotožnit se s proměnlivými potřebami spotřebitele. Navíc se mohou dobře angažovat v okrajových oblastech trhu, které jsou méně zajímavé pro větší podniky.²

2.2 Životní cyklus malých a středních podniků

Každá firma, ať větší či menší, prochází za dobu své existence určitými etapami svého vývoje. Jedná se o tzv. **životní cyklus firmy**. Znázorníme-li ho křivkou, potom po založení podniku křivka zpravidla prudce stoupá, růst se v jeden okamžik zpomaluje, poté následuje stabilizace a pokles.

Úsilí o zmapování životního cyklu, případně růstu podniku, není novou záležitostí. Definování modelů či vzorů, jak firmy porostou, nástrah a úkolů v jednotlivých stádiích života firmy je zejména přínosem pro podnikatele, aby si uvědomili jaká pozitiva i negativa mají před sebou. Aby znali úkoly a problémové oblasti, které budou nuceni v průběhu podnikatelské činnosti řešit v případě, že bude jejich firma růst i jestliže se rozhodnou firmu tzv. zakonzervovat v určitém stádiu jejího vývoje. Aby mohli odhalit příčiny sporných otázek, kterým rostoucí podnik čelí a mohli se pokusit takto nástrahám

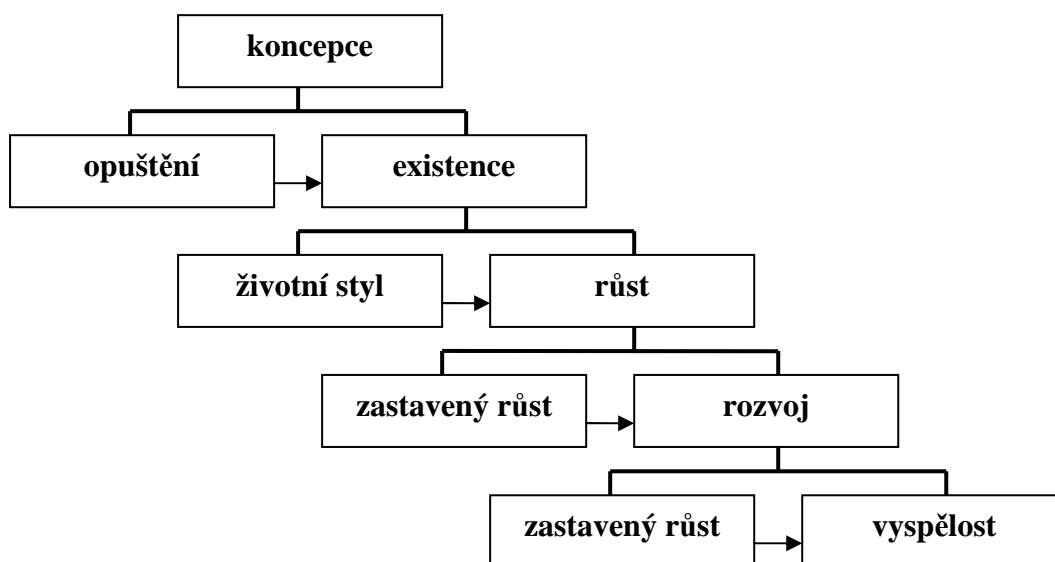
² Zdroj: (17) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

předcházet. Model životního cyklu firmy je rovněž nápomocen při určení rysů, které odlišují firmy rostoucí a prosperující od firem, které zůstávají na stejné pozici či upadají a jsou zaostalé.³

2.2.1 Model stádií růstu malých a středních podniků

Sestavený model růstu malého a středního podniku vychází ze známého modelu Stevena H. Hankse. Navazuje však rovněž na model Greinera a Churchilla a Lewisové.

Obr. č. 2-1 – Model stádií růstu malých a středních podniků⁴



Východiska modelu

Stádium koncepce: V tomto počátečním stádiu vzniká podstata firmy. Budoucí zakladatel společnosti připraví vše pro vznik firmy a následný přechod do stádia **Existence**. V této fázi rovněž definuje důvody, které ho vedou k založení podniku (může se jednat například o nespokojenost se současnou situací, nalezení tržní mezery at' již v podobě nového výrobku či služby, snaha osamostatnit se nebo touha něčeho dosáhnout) a svá očekávání, své tužby. Stanovuje si jednotlivé cíle pro každou oblast a

³ Zdroj: (1) BUCHTA, K. Růst a strategie malých firem. Sborník prací. 3. diskusní fórum doktorandů FPH. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0175-9.

⁴ Zdroj: (22) KUBÁLKOVÁ, M. Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VŠE, 2006. Dostupné z URL <<http://nb.vse.cz/>>

řeší otázku, jsou-li cíle reálné či nikoliv. Zamýšlí se nad otázkou, zda podnikat samostatně nebo s obchodním partnerem či partnery. Musí rovněž zmapovat tržní okolí a konkurenční produkty. Je třeba zajistit zdroje pro výrobu – a to výrobní prostory a pracovní sílu, ale i zdroje finanční. Musí se seznámit s legislativními možnostmi a případnými překážkami v podnikání. V počátcích je dobré, aby budoucí zakladatel zpracoval podrobnou strategii k dosažení stanovených cílů. Hodně času věnuje získání dostatečného množství informací. Hlavním problémem v tomto stádiu je získání dostatečných finančních prostředků. Případně ještě od založení firmy odstoupí – stádium **Opuštění**.⁵

Stádium opuštění: Po zhodnocení plánu, zamyšleného produktu a trhu a po zralé úvaze zakladatel od založení firmy upouští.⁶

Stádium existence: V této fázi je majitel firmy současně manažerem a firmu posunuje kupředu jeho tvořivost. Firma zde má obvykle omezené finanční prostředky. Využívá vlastní ale i cizí kapitál, má málo zaměstnanců. Organizační struktura podniku je vysoce centralizovaná. Společnost řídí její vlastník formou přímé osobní komunikace. Vztahy ve firmě jsou zpravidla neformálního charakteru. Počet specializovaných funkcí je nízký. Systém řízení a plánování prakticky neexistuje, plánuje se spíše operativně. Klíčovým faktorem je prodej výrobního sortimentu, který by zajistil dostatečné příjmy umožňující firmě přežít. Hlavní problém tkví v získání dostatečného odborného pracovního personálu a jeho udržení ve firmě. Jako stěžejní se ukazuje zajištění alespoň minimální ziskovosti firmy. Velkým problémem je správné vyhodnocení pozice firmy na trhu a její možnosti expandovat. V případě, že se firma stabilizovala v tržním prostředí, přechází dál do stádia **Rozvoj** nebo **Životní styl**.⁵

Stádium životního stylu: Jedná se o stádium, do které se dostává malá firma, která je řízená přímo zakladatelem, v níž panují neformální vztahy a přímé vazby podřízenosti pracovníků k zakladateli firmy. Zakladatel si je vědom toho, že růst firmy by vyvolal změny, zejména v nutnosti delegování pravomocí a formalizaci vztahů. Z této fáze je

⁵ Zdroj: (22) KUBÁLKOVÁ, M. Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VŠE, 2006. Dostupné z URL <<http://nb.vse.cz/>>

⁶ Zdroj: (1) BUCHTA, K. Růst a strategie malých firem. Sborník prací. 3. diskusní fórum doktorandů FPH. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0175-9.

možné kdykoli přejít do stádia **Růst**, změní-li podnikatel názor na řízení malé firmy či změní-li se okolnosti.

Stádium růstu: V tomto stádiu se firma usadila na trhu a je schopná pokrýt své náklady a mít alespoň minimální ziskovost. Vzhledem ke svému rozvoji došlo k decentralizaci řízení. Konkrétní práce je směřována na konkrétní zaměstnance. Organizační struktura je decentralizovaná do dvou až tří někdy i čtyřstupňového řízení. Oproti stádiu **Existence** jsou vztahy ve firmě více formálního charakteru. Získání potřebných finančních zdrojů (úvěrů) je v tomto stádiu snazší. Plánování ve firmě má spíše podobu jen jakéhosi projektování peněžních toků. Problémem zůstává získání dostatečných finančních prostředků pro další rozvoj a získání či výchova vlastních schopných manažerů pro rozvíjející se společnost. Úspěšná firma může postoupit do stádia **Rozvoje** nebo **Zastaveného růstu**.⁷

Stádium zastaveného růstu: Firma je v této fázi rozvinutá a má stabilní postavení v tržním prostředí, přiměřenou ziskovost, stabilizované zaměstnance a především zvládnuté veškeré procesy. Tato stabilní stagnující situace může vlastníkům, potažmo managementu vyhovovat, a tak záměrně udržují daný stav. Uvědomují si totiž, že případný přechod do dalšího stádia a s tím spojený růst by mohl přinést nejen vyšší tržby ale i další výhody, mohl by ovšem na druhé straně stejně tak způsobit značné problémy, se kterými by se firma nemusela zcela vyrovnat. Jednou z možností je, že situace na trhu neumožňuje další růst firmy, poněvadž konkurence je příliš silná a trh byl zcela vyčerpán nebo se změnily preference potenciálních zákazníků. Firma může zůstat v tomto stádiu do té doby, dokud nedojde k nepříznivým změnám na cílovém trhu či pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti výrobků v důsledku špatných manažerských rozhodnutí. Jestliže vlastníci změní názor nebo se změní situace na trhu, může firma přejít ze stádia **Zastavený růst** do stádia **Rozvoje**.

Stádium rozvoje: Do tohoto stádia se firma dostává v případě, že rozvoj společnosti ve stádiu **Růst** vedl k tendenci autonomie jednotlivých oddělení, což ve svém důsledku

⁷ Zdroj: (22) KUBÁLKOVÁ, M. Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VŠE, 2006. Dostupné z URL <<http://nb.vse.cz/>>

vedlo ke krizi řízení. Musely být vybudovány mechanismy zajišťující spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Projekty a úkoly jsou v této fázi rozděleny mezi jednotlivá oddělení, která mezi sebou spolupracují. Firma má opět decentralizovanou organizační strukturu. Centralizace řízení je na ústupu. Specializovaných funkcí je oproti fázi zastaveného růstu daleko více. Hlavní prioritou podniku je vývoj produktu, rozšíření stávající produkce a pronikání na nové trhy. Stejně jako u předešlých stádií zůstává největším problémem získání dostatečných finančních prostředků pro rozvoj podniku, získání či výchova schopných manažerů pro rozvíjející se firmu a určení vhodného tempa růstu firmy. Odtud může společnost postoupit do stádia **Vyspělosti**, případně do stádia **Zastaveného rozvoje**.

Stádium zastaveného vývoje: Zde se jedná o situaci, kdy firma je větší a vyspělejší než ve stádiu **Rozvoje**. Současně pro ni platí stejné charakteristiky jako ve stádiu **Rozvoje**. Firma je ekonomicky zdravá, má dostatečnou velikost i podíl na trhu zajišťující ekonomický úspěch. Tržní podíl přináší průměrný či mírně nadprůměrný zisk společnosti. Firma má opět decentralizovanou organizační strukturu. Zakladatel firmy může být důležitou postavou, ale jeho vliv je spíše slábnoucí. Prioritou firmy je vývoj výrobku a rozšíření stávající produkce. Takováto firma může zůstat v této fázi, pokud ovšem nedojde k nepříznivým, nepředvídatelným změnám na cílovém trhu nebo pokud nedojde k propadu konkurenceschopnosti produktu či celé firmy v důsledku špatných manažerských rozhodnutí. Důležitým požadavkem pro toto stádium je vytvoření dostatečných rezerv pro případné nepříznivé období. Z toho stádia může podnik přejít ze stádia **Zastavený rozvoj** do stádia **Vyspělosti**.⁸

Stádium vyspělosti: Jestliže firma úspěšně roste, dostává se do stádia **Vyspělost**. Firma přecházející do této fáze musí řešit několik problémů. Především se jedná o usměrňování úkolů a projektů mezi jednotlivými odděleními, které byly nastoleny již ve stádiu **Rozvoj** a které vedou k vysoké úrovni byrokracie. Dobré sladění vyžaduje nemalé úsilí a potřeba přizpůsobení se změnám v externím prostředí se stává pro podnik velmi obtížnou záležitostí. Jednotlivá oddělení firmy efektivně mezi sebou spolupracují na projektech bez nutnosti zřizovat zvláštní řídicí výbory. Základem je práce v týmu.

⁸ Zdroj: (22) KUBÁLKOVÁ, M. Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VŠE, 2006. Dostupné z URL <<http://nb.vse.cz/>>

Organizační struktura ve firmě je tzv. liniově-štabní. Centralizace řízení je nízká, vztahy ve firmě jsou formálního charakteru. Podíl původního zakladatele na řízení je poměrně malý, jak v jeho osobní účasti, tak i z hlediska vlastnického podílu. Firma se stává rozhodující silou na trhu využívající všech efektů plynoucích z nabyté velikosti. Snaží se o eliminaci neefektivních prvků hospodaření. Hlavní problémy, který neustále přetrvávají je získání schopných manažerů, kteří umějí pracovat v týmech a jak eliminovat neefektivní prvky hospodaření, které se postupem času nakupily během prudkého růstu firmy v předchozím stádiu. Pokud je firma dostatečně pružná a aktivní, získává významnou pozici v oboru a může se rozvinout ve velkou firmu či nadnárodní koncern.⁹

2.3 Státní podpora malého a středního podnikání

Ve struktuře každé vyspělé společnosti se najdou statisíce ba milióny podnikatelů. Méně často jsou uváděna statistická šetření, která upozorňují na to, že nemalý počet podnikatelů každoročně ukončí svoji činnost. Jejich krachy jsou doprovázeny značnými finančními komplikacemi či jinými osobními tragédiemi. Je dobré, aby se začínající podnikatelé zajímali o možnost, kterou jim nabízejí různé instituce podporující podnikatelskou činnost ať již na bázi komerční nebo zvýhodněné díky **finančním injekcím ze státních prostředků nebo z fondů Evropské unie**.¹⁰

Koncepce podpory malého a středního podnikání v letech 2005-2006 byla schválena usnesením vlády č. 580 ze dne 9. června 2004. Ke zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoji malého a středního podnikání bylo předpokládáno současné uplatnění opatření ke změnám v podnikatelském prostředí, včetně vytváření potřebné infrastruktury pro rozvoj malého a středního podnikání a přímých forem podpory pro tyto podnikatele. Koncepce předpokládala i využití prostředků ze strukturálních fondů. Přijatá opatření se v převážné míře úspěšně realizovala a nebo se

⁹ Zdroj: (22) KUBÁLKOVÁ, M. Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VŠE, 2006. Dostupné z URL <<http://nb.vse.cz/>>

¹⁰ Zdroj: (17) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

realizují, což umožňuje koncentrovat opatření po roce 2006 i do jiných oblastí, které z různých důvodů nebylo možné nebo nutné dosud řešit.

Klíčovým počinem v podpoře malého a středního podnikání bylo v roce 2005 vytvoření **Národního registru poradců**. Ten umožňuje firmám přístup k velkému počtu vysoce kvalifikovaných a prověřených konzultantů. Registr se průběžně aktualizuje a práce poradců je neustále sledována a hodnocena. Malé a střední firmy mohou navíc na jejich služby získat až padesátiprocentní dotaci z nového programu **Konkurenceschopnost**.¹¹

2.3.1 Novinky v podpoře malých a středních podniků

Národní registr poradců

Jedná se o rozsáhlou databázi kvalifikovaných a prověřených poradců, která ke konci roku 2005 obsahovala kontakty na 171 odborníků. Funguje od konce září 2005 a zájem o zapsání dosud projevil 779 poradců.

Konkurenceschopnost

Tento dotační program umožňuje malým a středním podnikatelům získat až **padesátiprocentní dotaci na služby poradců** z Národního registru poradců. Ke spuštění programu došlo v říjnu 2005. Evropská unie na něj vyčlenila přes 15 milionů korun. O dotaci požádalo v prvopočátcích 38 firem, z toho 30 žádostí bylo po ověření způsobilosti pro vstup do programu zařazeno do schvalovacího procesu. Díky novému způsobu hodnocení je možné peníze získat do jednoho měsíce od podání žádosti.

Český benchmarkingový index (ČBI)

V prosinci 2005 byla zahájena pilotní fáze projektu ČBI, které se účastnilo zhruba 30 českých malých i středních podniků. K samotnému spuštění plně funkčního systému ČBI došlo na začátku dubna 2006. Podstatou **benchmarkingu** je neustálé porovnávání domácích firem mezi sebou a k jejich zahraničním protějškům. Po zjištění silných a slabých stránek mohou firmy stanovit vhodná opatření ke zvýšení své výkonnosti.

¹¹ Citace: (18) Oficiální portál pro podporu podnikání a export BusinessInfo.cz ze dne 03.08.2006; Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest

Investování formou venture kapitálu

Z tohoto programu by měly získat potřebný kapitál na svůj rozvoj firmy, které mají krátkou historii a které nedosáhnou na klasické úvěry poskytované bankou. Na základě připravovaného programu budou kromě veřejných prostředků (**fond Phare**) investovány také finanční prostředky do privátních subjektů a institucionálních investorů.¹²

Národní program výzkumu II. – Trvalá prosperita

Jedná se o nový dotační program ze kterého mohou nejen podnikatelé ale i výzkumné instituce a vysoké školy žádat o finanční podporu až do výše 70 % uznatelných nákladů na projekty v oblasti vědy a výzkumu.

Finanční fóra pro malé a střední podniky

Jedná se o cyklus seminářů o alternativních zdrojích financování a speciálních úvěrových programech komerčních bank pro malé a střední podnikatele. V následujících letech budou tato fóra pokračovat a podnikatelé dostanou příležitost, aby své projekty a produkty prezentovali před zástupci finančních institucí, kteří jim hned na místě poskytnou užitečnou zpětnou vazbu.

2.3.2 Přehled programů a akcí na podporu podnikání

Operační program Průmysl a podnikání

Do konce roku 2005 bylo celkem podáno tři tisíce žádostí o dotace a zvýhodněné úvěry. Finanční podpora byla zatím přislíbena jen asi 1 300 projektům a to v celkové výši přes 3,6 miliardy korun. V programech stále ještě zůstává nerozděleno téměř 7 miliard korun, o které se mohou podnikatelé, města a jiné subjekty nadále ucházet. Samotné projekty pak musí být dokončeny nejpozději na jaře roku 2008.

Program Poradenství

Cílem tohoto programu je umožnit nejen malým a středním podnikatelům ale i osobám připravujícím se na budoucí podnikání, získat prostřednictvím externích poradců (RPIC a BIC) cenově zvýhodněné vzdělávání a poradenské služby. Podpora ze

¹² Citace: (18) Oficiální portál pro podporu podnikání a export BusinessInfo.cz ze dne 03.08.2006; Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest

státního rozpočtu může dosáhnout až 50 % uznatelných nákladů na poradenské služby a 50 až 70 % uznatelných nákladů na služby vzdělávací a to v závislosti na jejich typu. Například v roce 2005 bylo sítí externích poradců poskytnuto 1 590 podnikatelům a osobám, které se připravují na podnikání 2 335 podpor v celkové hodnotě téměř 26 milionů korun.

Phare 2002

Jedná se o standard rozvoje a řízení lidských zdrojů v podnicích. V roce 2005 došlo k ukončení pilotní fáze tohoto programu, ve které bylo rozděleno přes 5,5 milionu korun. Podporu dostala desítka malých a středních podnikatelů z výrobního sektoru nebo sektoru průmyslových služeb. Na tuto pilotní fázi navazuje program Standard rozvoje lidských zdrojů (**OPRLZ**), který byl spuštěn v prvním čtvrtletí roku 2006 a který je financován ze strukturálních fondů Evropské unie. Pro léta 2006 - 2008 je na něj vyčleněno 31 milionu Kč.¹³

Phare 2003 – Technologie

Celkem bylo přijato 333 projektů. V současné době je podepsáno 93 grantových smluv, v rámci kterých bude poskytnuto příjemcům více než 539 milionů korun. V průběhu roku 2005 byla realizována výběrová řízení na dodavatele technologií pro vybrané žadatele a přibližně 132 milionů je již vyplaceno.

Projekt rozvoje dodavatelů

Z tohoto projektu bylo v roce 2005 podpořeno 48 firem. Provedeno bylo 37 hodnocení modelem excellence EFQM. **CzechInvest** uspořádal 4 semináře a 2 dodavatelské dny pro japonské investory ve spolupráci s JETRO (organizace na podporu japonského exportu) a pro dodavatele firmy Honeywell.

2.3.3 Vládní organizace CzechInvest

CzechInvest je organizace řízení Ministerstvem průmyslu a obchodu jako národní rozvojová agentura podporující restrukturalizaci průmyslu České republiky. Vznikla

¹³ Citace: (18) Oficiální portál pro podporu podnikání a export BusinessInfo.cz ze dne 03.08.2006; Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest

2. ledna 2004 sloučením s dalšími dvěma agenturami ministerstva a to s Agenturou pro rozvoj podnikání (ARP) a Agenturou pro rozvoj průmyslu ČR (CzechIndustry).

Hlavním posláním společnosti CzechInvest je **podpora konkurenceschopnosti českých podnikatelů** na českém ale i zahraničním trhu. Zejména se jedná o podporu zpracovatelského průmyslu a inovací (vědeckotechnologické parky) prostřednictvím Operačního programu Průmysl a podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

V oblasti podpory malého a středního podnikání tato agentura v souladu s programem Evropské unie zaměřuje veškeré své úsilí na zjednodušení podnikatelské prostředí a to například formou monitorování podnikatelského prostředí či navrhováním legislativních změn, které by „ulehčily život podnikatelům“.¹⁴

K rozvoji domácích společností a vzniku nových firem přispívá CzechInvest prostřednictvím svých služeb, rozvojových programů a práce na zlepšování podnikatelského prostředí. Zároveň zůstává výhradním příjemcem žádostí o poskytnutí investičních pobídek a jeho úkolem i nadále zůstává získávání přímých zahraničních investic pro Českou republiku.

2.4 Profil podnikatele

Podnikání představuje zpravidla činnosti, které jsou spojeny s invencí a aktivitou podnikatele. Neobejdou se bez rizika a měly by směřovat k naplnění určitých záměrů.

K obecným rysům podnikatele patří především **aspekt dlouhodobosti**. Podnikatelské aktivity lze totiž považovat zpravidla za záležitost relativně dlouhotrvající. Z teoretického hlediska budoucímu podnikateli nic nebrání založit firmu či živnost jen s krátkodobým cílem a po splnění stanovené akce podnikatelský projekt zcela ukončit, ovšem tyto případy jsou jen výjimečné. Daleko častější jsou podnikatelské aktivity spojené s postupným budováním a rozvojem firmy a podnikatelské pozice na trhu.

Úspěch v podnikání je spojen zejména s **podnikatelským záměrem** a jeho prosazením v praxi. Z tohoto hlediska je důležitou charakteristikou podnikatele **podnikavost**. Jednak jsou to **dispozice podnikatele** (jeho schopnosti, vědomosti a

¹⁴ Zdroj: (17) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

dovednosti) a pak také **osobní vlastnosti** (nespecifické – bezúhonnost, důvěryhodnost, specifické – svědomitost, iniciativnost). V neposlední řadě sem patří rovněž i **charisma**.

Výrazným prvkem v podnikání je **motivace**. Motivaci můžeme vymezit jako proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Musí totiž existovat důvody k tomu, aby podnikatel začal podnikat a aby dosahoval zisku. **Nejdůležitějším předpokladem pro rozvoj začínající firmy je tedy co nejsilnější motivace budoucího podnikatele založená na osobních plánech, záměrech a přáních a jejich konkrétní podobě ve formě osobních a podnikatelských cílů.** Velice důležitým předpokladem úspěchu je také smysluplnost, kvalita a reálnost těchto cílů.

V neposlední řadě dotváří profil podnikatele jeho **dobrá zdravotní stav**. Pro podnikatelskou činnost není typická pravidelná pracovní doba jako u jiných zaměstnanců. Podnikatel je v rámci své činnosti vystaven řadě stresů, mnohdy pracuje pod různými tlaky apod.

2.5 Strategická analýza okolí firmy

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení **souvislostí mezi podnikem a okolím**. Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídavost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení.¹⁵

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků **strategické analýzy**. Strategická analýza zahrnuje nejrůznější analytické techniky, které jsou využívány i pro identifikaci vztahů mezi okolím společnosti, které zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.

Cílem strategické analýzy je hlavně **pojmenovat, analyzovat a vyhodnotit** všechny podstatné faktory, u nichž lze předpokládat, že budou mít velký vliv na konečnou volbu

¹⁵ Citace: (14) SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

cílů a strategie společnosti. Z hlediska důležitosti je dobré posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok představuje základ pro posuzování, zda je současná strategie vhodná či je třeba rozhodnout o volbě strategie nové. Vychází se přitom především z **odhadu budoucích trendů a jevů**, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto nezbytně nutné snažit se o co nejkvalifikovanější analýzu dosavadních trendů a získávat informace, které umožní odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje určit faktory ovlivňující strategii podniku, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na firmu.¹⁶

Hodnotný proces tvorby podnikové strategie předpokládá včasnost rozeznání pozitivních i negativních důsledků dosavadního vývoje. Na pozitivní výsledky je třeba navázat a ty negativní výsledky je nutné eliminovat. Především je zapotřebí vyhledat, vnímat a využívat nové příležitosti k vyšší tvorbě hodnoty. Současně musí být kladen důraz i na možná ohrožení. Strategie musí uceleně **přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího okolí**.

Strategie podniku nemůže být založena jen na předvídání budoucnosti. Strategie se musí snažit budoucnost aktivně vytvářet. Toto vytváření budoucnosti musí být nutně založeno na pochopení všech činitelů, které budoucnost ovlivňují. Zvítězí pouze ten, kdo si bude udržovat náskok před konkurencí.

Strategie firmy se musejí vytvářet především s ohledem na „dravé a drsné“ konkurenční prostředí, na zcela nový charakter konkurence, označovaný jako **hyperkonkurence nebo superkonkurence či megakonkurence**.

S ohledem na cíle, které strategická analýza má, lze vymezit **dva základní okruhy** její orientace. Jedná se o **analýzu orientovanou na vnější okolí podniku** a **analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku**. Nejedná se o dvě nezávislé roviny. Je třeba naopak zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.¹⁷

Analýza okolí se zabývá pojmenováním, identifikací a rozбором faktorů podniku ovlivňujících jeho strategickou pozici, a které vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby

¹⁶ Zdroj: (14) SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

¹⁷ Zdroj: (6) KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

pro jeho činnost. Zaměřuje se na vliv směřování jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím.

1. **Analýza vlivů makrookolí** se zabývá činiteli působícími na makro úrovni. K tomuto účelu používá dvě metody – **PEST analýzu a metodu „4C“**. První z nich se zabývá rozbořem politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Výsledky této analýzy se promítají do dalších částí strategického rozboru a to například do určení hybných změnotvorných sil či do SWOT analýzy. **Metoda „4C“** je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Hlavním úkolem těchto metod je vštěpit manažerům myšlenku, aby se zabývali nejen širšími, ale často také relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi. Aby byli daleko vnímavější vůči hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku.
2. **Analýza mikrookolí** zahrnuje rozbor odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je pojmenování sil a faktorů, které činí dané odvětví více či méně atraktivním. Rozbor vychází především ze základních charakteristik zpracovávaného odvětví. Stěžejními částmi je určení hybných sil ovlivňujícími úspěšnost či neúspěšnost podniku v příslušném odvětví. Vývoj daného odvětví a neustále měnící se trendy mají často na různé firmy či skupiny podniků odlišný dopad.

Významnou součástí analýzy mikrookolí je **analýza konkurenčních sil**, která navazuje na analýzu odvětví. I podnik nacházející se ve velmi atraktivním odvětví se může dostat do velkých problémů. Nejbližším konkurenčním okolím podniku bývá zpravidla většina odvětví, avšak někdy může být vymezeno i úžeji. Například to může být pomocí strategických konkurenčních skupin umožňujícími detailnější pohled na strukturu daného odvětví.

Tradiční metodou je zde **Porterův model pěti sil**, který je zaměřen na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví. Model pěti sil je doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a naopak, které podniky jsou zranitelné při případném cenovém útoku konkurence.

Vliv okolí sehrává v procesu tvorby strategických cílů a strategie vedoucí úlohu. Předvídání vývoje základních faktorů, které ovlivňují strategii podniku, lze označit jako jeden z nejobtížnějších kroků strategické analýzy podniku.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, které musí podnik mít, aby byl schopen pružně reagovat na blížící se hrozby a příležitosti, které vznikají nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů představuje zásadní východiska orientovaná jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak na schopnosti je využívat.

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro sjednocení, které směřuje k určení zdrojů konkurenční výhody a také vymezení konkurenční pozice firmy jako východiska pro strategii.

Prvním z nich je **SWOT analýza** identifikující hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. Klíčová úloha zde spočívá ve vyhledávání a vnímání příležitostí. Navazující odhad poměrných konkurenčních sil ukáže, zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než jeho nejbližší konkurenti. Takto pojatá analýza má předpoklady, aby plnila roli při identifikaci relativní konkurenční síly a od toho odvíjejících se strategických předností jako základu konkurenční výhody.¹⁸

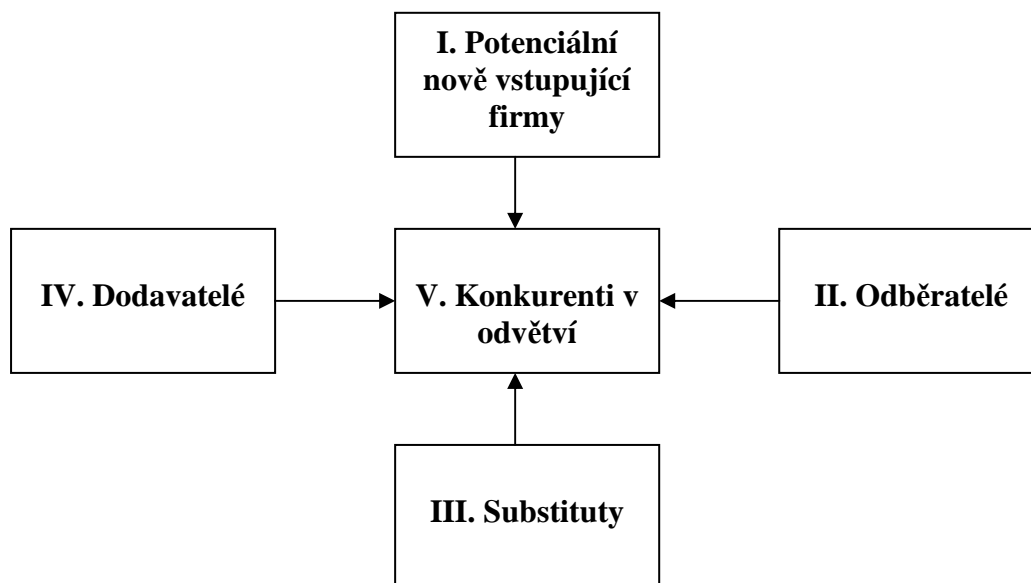
2.5.1 Porterův model pěti sil

Analýza vnějšího prostředí se provádí pomocí sady metod. Jednou z důležitých je **Porterova analýza konkurence**. Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. PORTER (1993,1994) postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech:

- a) rivalita mezi konkurenty;
- b) vyjednávací síla dodavatelů;
- c) vyjednávací síla odběratelů;
- d) ohrožení ze strany nových konkurentů;
- e) ohrožení ze strany nových substitutů.

¹⁸ Zdroj: (14) SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

Obr. č. 2-2 – Porterův model pěti sil¹⁹



Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení těchto faktorů:

- a) **Hrozba nově vstupujících firem** (potencionální nově vstupující firmy). Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle Portera ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.
- b) **Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé)**. Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.
- c) **Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé)**. Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů).
- d) **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty)**. Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- e) **Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví)** Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení.¹⁹

¹⁹ Zdroj: (11) PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné;
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta;
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké;
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované;
- nové kapacity se budují ve skocích;
- výstupní bariéry jsou vysoké (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.)

2.6 Rozbor příležitostí a výsledků

Určení síly a slabosti podniku úzce souvisí s analýzou jeho nejbližšího okolí. V této fázi je třeba odhadnout a ocenit silné a slabé stránky podniku a určit jeho hlavní konkurenční výhody.

Jednou z **nejkomplexnějších metod kvalitativního vyhodnocení** veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice je **SWOT analýza**. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik **strategické analýzy**.

Jádro této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující **SILNÉ** nebo **SLABÉ** vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující **PŘÍLEŽITOSTI** a **NEBEZPEČÍ** jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Dalším příkladem analýzy vnitřních zdrojů podniku jsou tzv. **portfolio metody**. Tyto metody jsou použitelné hlavně v případě, že podnik má diverzifikovanou výrobní strukturu. Tedy, že vyrábí více než jeden druh výrobku.

Portfolio analýza je proces sestávající z 8 kroků:

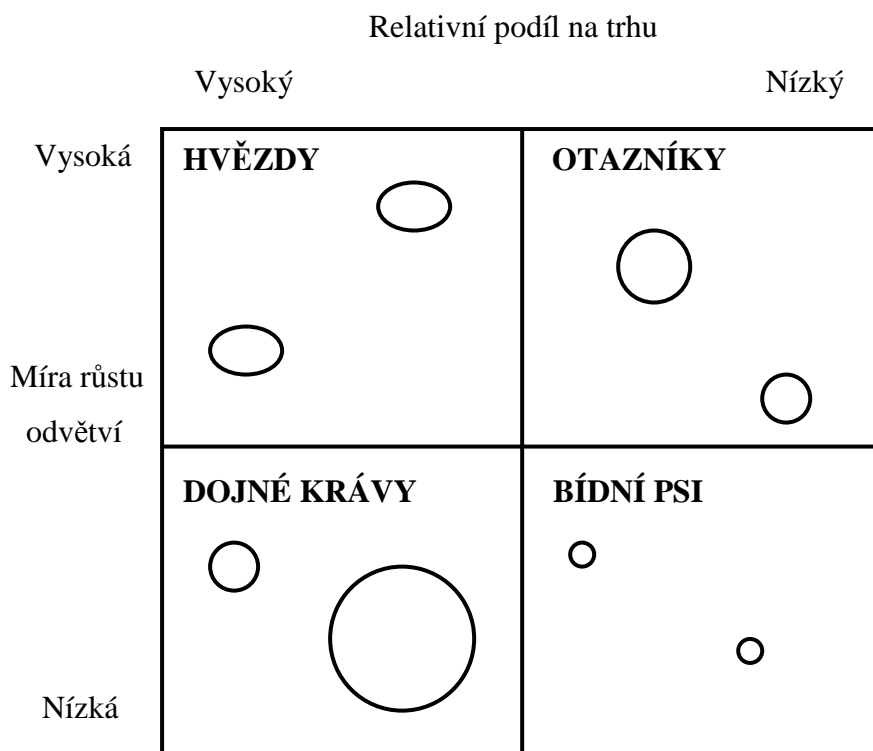
- a) Vytvoření matice portfolia;
- b) Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech položek portfolia;
- c) Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu;

- d) Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení;
- e) Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit;
- f) Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztríděním investičních priorit;
- g) Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia;
- h) Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

Příkladem těchto metod je **matice BCG (Boston Consulting Group)** a **matice GE (General electric)**.

Matice BCG nebo-li matice růstu-podílu je první použitelná portfolio matice. Slouží k roztrídění strategických podnikatelských jednotek (Strategic business unit – SBU), jimiž jsou nejčastěji oblasti podnikání dané firmy (výrobky či služby), podle potenciálního zisku. Tyto SBU mají své samostatné plánování, účetnictví. Toto třídění je předpokladem plánování a optimalizace investic do marketingu a přispívá k rozvoji firmy. Podnik chce vkládat víc zdrojů do nejperspektivnějších podnikatelských činností a utlumovat, resp. vyloučit ty nejslabší. Podle BCG může firma zhodnotit všechny svoje strategické podnikatelské jednotky pomocí matice růstu-podílu. Matice růst-podíl je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný typ pozice výrobku.

Obr. č. 2-3 – Matice růstu-podílu (matice BCG)²⁰



Popis matice růstu-podílu

HVĚZDY. Hvězda má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Často vyžaduje rozsáhlé investice na financování svého rychlého růstu. Hvězdy jsou obvykle ziskové a představují budoucí peněžní krávy.

DOJNÉ KRÁVY. Jsou to jednotky s pomalým růstem trhu a vysokým podílem na trhu. Tyto už zavedené a úspěšné jednotky potřebují méně investic na udržení svého postavení. Přinášejí velké hotovosti, které firma používá na úhradu svých závazků a na podporu aktivit, které vyžadují investice. Většinou zajišťují prostředky pro jiné výrobky, hvězdy, otazníky.

OTAZNÍKY. Někdy se nazývají divoké kočky či problémové děti. Jsou to takové obchody společnosti, které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, avšak mají nízké relativní tržní podíly. Otazník vyžaduje velkou peněžní hotovost pro udržování své pozice. Termín otazník je vhodně zvolen z toho důvodu, protože firma musí dobře zvážit, zda do tohoto obchodu bude vkládat peníze.

²⁰ Zdroj: (9) KOTLER, P. Marketing management. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

PSI. Jsou podnikatelské aktivity a výrobky s nízkou mírou růstu a s malým podílem na trhu. Některé dokážou vyprodukovat dostatek tržeb na své udržení, ale nejsou příslibem většího přílivu hotovosti. Psi produkují nízké zisky nebo dokonce ztráty. Psí obchody spotřebovávají více času na řízení, než odpovídá jejich ceně a měly by být omezovány. Firma by měla dobře zvážit, zda bude i nadále udržovat tyto obchodní jednotky.

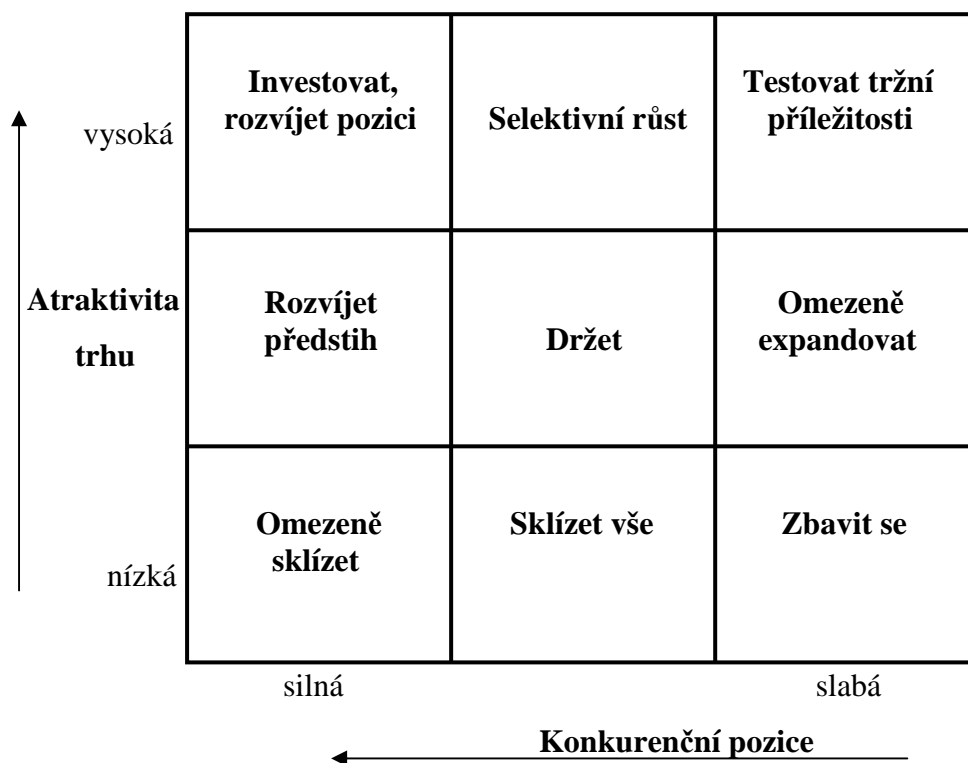
Matice GE rozšiřuje matici BCG. Tato metoda sleduje **ukazatel návratnosti zapojeného kapitálu**. Produkty mající silnou konkurenční pozici na atraktivních trzích přispívají k vysoké návratnosti zapojeného kapitálu. Vývoj ukazatele návratnosti zapojeného kapitálu úměrně koresponduje s konkurenční pozicí výrobku a stupněm atraktivity daného trhu.

Relevantnost metody GE matice závisí na tom, jak objektivně společnost oceňuje rozličné marketingové a podnikatelské faktory. Základem při konstrukci této matice je subjektivní vážení různých komponent. Tento subjektivní vliv se neuplatňuje u matice BCG, která vychází z absolutního měření růstu trhu a relativního tržního podílu.

Matice atraktivity oboru a pozice podniku je 9 polní maticí, která je postavena na ohodnocení těchto dvou faktorů:

- a) **atraktivnost trhu:** velikost trhu, růst trhu, počet subsegmentů trhu, síla rivality, potenciální ziskovost trhu, inflační trendy, technické požadavky, sociální komponenty, právní záležitosti;
- b) **konkurenční pozice na trhu:** rozsah podnikání, tržní podíl, cenové srovnání, kvalita produktu, technická vyspělost produktu, znalost o trzích, dosahované marže.

Obr. č. 2-4 – Matice GE²¹



2.7 Formulace návrhů optimální strategie pro malé a střední podniky

Stanovení správných cílů podniku a vhodných strategií, tedy cest, jakými budou cíle dosaženy, je nutné na základě důkladné strategické analýzy podniku. Existují totiž podniky, které měli v určitém čase srovnatelné výchozí podmínky, ale přesto se některé z nich staly úspěšnými a jiné zanikly. Klíčem k úspěšnému růstu podniku je právě volba optimální strategie.

2.7.1 Možnosti strategického rozvoje

Za situace, kdy je uskutečněno konečné rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, je možno přistoupit k definování různých strategických alternativ a naplnění tohoto základního rozhodnutí.

²¹ Zdroj: (9) KOTLER, P. Marketing management. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

Následující uvedené strategie nemusí být pouze aplikovány na podnik jako celek či na jeho jednotlivé strategické obchodní jednotky (SBU). Tyto strategie jsou samozřejmě použity rovněž také na jednotlivé výrobky nebo druhy výrobků.

2.7.1.1 Strategie stability

Strategie stability je žádoucí a především efektivní pro firmu, která **dělá věci dobře, okolí se příliš nemění, není vrtkavé a na prosperitě podniku zainteresovaní jednotlivci či organizace jsou s dosavadní strategickou orientací podniku v zásadě spokojeni**. Společnost nadále pokračuje v poskytování svých služeb zákazníkům se stejnými výrobky pro tytéž trhy a se stejnými funkcemi, které již ve své oblasti podnikání uplatňoval. Podnik dělající věci správně minimalizuje riziko, které by jinak plynulo ze změny. Hlavní strategická rozhodnutí jsou zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku.

2.7.1.2 Strategie expanze

Expanze představuje přirozený důsledek podnikatelské zásady, která říká „využít příležitosti“. Z dlouhodobého pojetí je pro podnik mnohem přínosnější, nežli strategie stability. Expanze je pokaždé spojena s určitou mírou rizika, ale může být pro firmu výrazným přínosem a plusem a jejím prostřednictvím lze realizovat efekt *economies of scale*.

Tato strategie má velkou naději na úspěch **ve vysoce konkurenčním a proměnlivém prostředí a zvláště na počátcích životních cyklů produktů**. Expanze tedy slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi. Základní strategická rozhodnutí jsou zaměřena na rozšiřování stávajících oblastí podnikání.

2.7.1.3 Strategie útlumu, omezení

Strategie útlumu nebo-li strategie omezení má být především použita v případě, že po určitém výrobku a trhu podniku **neexistuje dostatečná poptávka, podnik nedělá**

věci správně a v jiných oblastech je možné dosáhnout vyšší návratnosti vynaložených prostředků. Vedoucí pracovníci se této strategii mnohdy brání, poněvadž nechtějí být hodnoceni jako chybující. Tato strategie ovšem může výrazně zlepšit efektivitu daného podniku tím, že odbourané finanční prostředky a jiné zdroje mohou být včleněny do výnosných činností. V rámci této strategie je omezen rozsah trhů, funkcí a strategická rozhodnutí jsou hlavně zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání.

2.7.1.4 Kombinovaná strategie

Kombinovaná strategie je zpravidla úspěšná **v případě podniků s více strategickými obchodními jednotkami a to v období podstatných změn průběhu životního cyklu jednotlivých produktů.** Kombinovaná strategie se používá, jestliže podnik vědomě používá různých druhů strategií. Jednak to jsou souběžné kombinované (např. odlišné strategie v různých organizačních jednotkách podniku), a jednak sekvenčně kombinované (např. první rok stabilita a následně expanze).

2.7.2 Volba optimální strategie

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýzy a s přihlédnutím k možnostem strategického rozvoje podniku by měly být vypracovány **cíle podniku a konkrétní strategie.** Pečlivou realizací této strategie by mělo být stanovených cílů dosaženo. Je žádoucí vypracovat více možností daných strategií, které odpovídají rozdílnému scénáři vývoje situace, která může v budoucnosti nastat. V případě rozhodnutí se pro určitou variantu je vždy nutné pečlivě zvážit a písemně formulovat a porovnat **výhody a nevýhody dané strategie.**

Navržená strategie podniku by měla být posuzována z následujících tří hledisek:

1) vhodnost dané strategie

Uvažovaný návrh strategie musí splňovat následující požadavky:

- je soudržný s vizí společnosti a s nadřazenými či navazujícími strategiemi;
- návrh strategie vyplývá z uskutečněné strategické analýzy a je v něm maximálně

využito silných stránek podniku a tržních příležitostí a zároveň eliminuje případné slabé stránky podniku a tržní hrozby;

- v rámci strategické analýzy byly vzaty do úvahy všechny podstatné faktory, včetně těch, které se ve firmě projevují nyní slaběji, ale v budoucnu bude jejich význam pro podnik sílit;
- návrh vhodné strategie využívá zásadní schopnosti, jimiž firma disponuje;
- návrh respektuje ekonomické aspekty a je v souladu jak s politickým, tak i ekonomickým a právním řádem a etikou podnikání.

2) přijatelnost strategie

Přijatelnost dané strategie znamená především to, že uvažovaná strategie podniku v případě jejího přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované subjekty a organizace. Těmi jsou především:

- zákazníci;
- vlastníci;
- zaměstnanci včetně managementu;
- dále obchodní partneři, stát, orgány státní správy, banky a jiní aktéři finančních trhů, konkurenti.

3) uskutečnitelnost strategie

Uskutečnitelnost strategie znamená především, že potenciální uvažovaná strategie společnosti musí být proveditelná v praxi. Základními faktory uskutečnitelnosti strategie jsou:

- zajištění dostatečného množství výrobních faktorů nutný k její realizaci (např. kapitál, technologie, energie, suroviny a materiál, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, know-how, apod.);
- stabilní vývoj podniku (efekt stabilizačních faktorů – zvyšují schopnost podniku eliminovat neočekávané nepříznivé vlivy, jsou jimi např. využívání rezerv výrobních zdrojů, strategických aliancí, diverzifikace či pojištění proti možným rizikům);
- soulad strategie s podnikovou kulturou.

2.7.3 Realizace strategie

Na základě výše provedených analýz si podnik **zvolí optimální strategii**. Úspěšnost dané strategie záleží již pouze na její realizaci. Je třeba uvést, že v případě středních a velkých podniků existuje často hluboká propast mezi schválenou strategií a její realizací.

Její proveditelnost v praxi teprve rozhodne o úspěšnosti zvolené strategie a podniku. Schopnost managementu firmy provést zdařilou realizaci obchodní strategie patří mezi velmi podstatné konkurenční výhody daného podniku. Příčiny, které vedou k nerealizaci strategie jsou především následující:

- nedostatek vůle vrcholového managementu prosazovat strategické cíle,
- vytváření klima lhostejnosti středního managementu,
- nejasně formulované strategické cíle,
- nedostatečně rozpracované strategické operace,
- odborná neschopnost pracovníků podniku realizovat strategické operace,
- podceňování potřeby zdrojů,
- nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací,
- slabá motivace pracovníků a kolektivů k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.

Aby podnik co nejlépe zvládnul realizaci dané strategie, musí výše jmenovaným příčinám neúspěchu předcházet a v co nejvyšší možné míře je eliminovat. K tomu musí být vytvořeny určité předpoklady, aby realizace strategie podniku byla co nejefektivnější.²²

Klíčovou pozici při realizaci strategie má tak **management podniku**. Ten nese za realizaci zvolené strategie největší odpovědnost a musí na ni podnik včas a důkladně připravit.

Musí motivovat zaměstnance tak, aby byla vytvořena příznivá podniková kultura. Rovněž musí zaměstnancům vysvětlit výhody nové strategie. Tyto faktory budou mít za následek efektivní realizaci zvolené strategie v praxi a tím i zajištění úspěšného rozvoje celého podniku do budoucna.

²² Zdroj: (6) KERŤKOVSKÝ, M. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

2.7.4 Finanční analýza obecně

Finanční analýza slouží především pro ekonomické rozhodování a posouzení úrovně hospodaření podniku, bonity a úvěruschopnosti dlužníka a posouzení finanční situace finanční výkonnosti a finanční pozice podniku. Ke zpracování teoretických hledisek finanční analýzy je nutné využít dostupné zdroje a informace, které byly získány pořízením odborné literatury a nastudovány v knihovnách.

Smyslem finanční analýzy je pomocí speciálních metodických prostředků provést diagnózu finančního hospodaření podniku. Pravidelná a správně stanovená diagnóza umožňuje odhalit případné problémy ve finančním zdraví v době, kdy je možné určitými zásahy v řízení tyto problémy napravit.²³

V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míry zisku), která je požadována investory (akcionáři) vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh podnikání spojen. A zároveň vykazovat dlouhodobou schopnost dostát svým závazkům.²⁴

Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace firmy již neobejde. Nejčastější rozborová metoda – finanční ukazatele – zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí.

Zjištění finanční situace podniku představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.

²³ Zdroj: (4) GRÜNWARD, R. - HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.

²⁴ Zdroj: (7) KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 7. vyd. Brno: MSD, spol. s r. o., 2002. 85 s. ISBN 80-86510-30-1

Pro to, abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty.
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow).

Rozvaha

Rozvaha poskytuje přehled o majetkové a finanční struktuře podniku. Zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku, respektive kratších období. K získání dobrého pohledu na podnik je třeba porovnávat a analyzovat rozvahy za více po sobě následujících období.

Výkaz zisků a ztrát

Konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě hospodářského výsledku. Výkaz poskytuje informace o struktuře výnosů a nákladů a o hospodářském výsledku, který je rozdělen na provozní, finanční, mimořádný a nakonec na výsledek hospodaření celkem před zdaněním a po zdanění.

Výkaz peněžního toku (Cash-flow)

Význam pojmu Cash-flow ve srovnání se ziskem vyplývá z toho, že vyjadřuje reálnou a neskreslenou skutečnost. Cash-flow a zisk představují dvě kategorie, se kterými podnikový management denně pracuje.²⁵

Výkaz o peněžních tocích je u nás zavedený nově. Tento výkaz zobrazuje pohyby, které se odehrály v aktivech a pasivech během sledovaného období.

²⁵ Citace: (3) DLUHOŠOVÁ, D., Finanční řízení a rozhodování podniku, 1. vydání, Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86119-58-0 (s.56)

V rámci finanční analýzy vznikla celá řada metod hodnocení finančního zdraví firmy. Čím lepší metody, tím spolehlivější závěry, tím nižší riziko chybného rozhodnutí a tím vyšší naděje na úspěch. Základem různých metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Finanční analýza využívá v zásadě dvě skupiny metod, a to metody elementární a metody vyšší.²⁶

²⁶ Dle literatury (13) SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

3 Analýza současného stavu

Při analýze současného stavu jsem nejprve přistoupila k analýze obecného okolí.

3.1 Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům můžeme zařadit měnovou politiku, vývoj inflace, kurz koruny.

3.1.1 Vývoj české ekonomiky v roce 2006 a 2007

V roce 2006 pokračoval příznivý vývoj reálné výkonnosti ekonomiky, ať už měřené pomocí hrubého domácího produktu (HDP) či pomocí hrubé přidané hodnoty (HPH) hlavních odvětví, zejména průmyslu. Na rozdíl od roku 2005 však byly na straně užití nejdynamičtější složkou výdaje na tvorbu hrubého kapitálu. Rychleji rostly také výdaje domácností při poklesu jejich hrubých úspor. Rok 2007 naopak potvrdil stabilitu vývoje hospodářství ČR na vysoké úrovni, dosažený růst byl nejvyšší v historii České republiky. Došlo nejen k mírně rychlejšímu růstu HDP než v roce 2006, výrazně zrychlil také růst hrubého domácího důchodu. Pozitivní hodnota směnných relací vedla ke zhodnocení národní práce na zahraničních trzích a k vyššímu reálnému růstu HDD než HDP.

Na růstu výkonnosti ekonomiky se v roce 2006 vedle růstu produktivity práce podílel zejména růst zaměstnanosti, a to přibližně stejně jako v roce 2005. V roce 2007 tato tendence pokračovala. Míra zaměstnanosti se zvýšila a zůstala nad průměrem Evropské unie. Příznivý vývoj reálné ekonomiky se však rozporně promítá do důchodových toků a peněžních transakcí.

Finanční účet platební bilance nestačil krýt pasivum běžného účtu, jehož dílčí bilance, vyjma obchodní, se vyvíjely nepříznivě. Dále se zvýšila míra financování výdajů na tvorbu hrubého kapitálu z vnějších zdrojů. Především se však významně zvýšil schodek státního rozpočtu, který za rok 2006 činil 97,3 mld. Kč. Rok 2007 přinesl zlepšení v podobě přebytku na finančním účtu, který kryl deficit běžného účtu platební bilance, jehož poměr k nominálnímu HDP se rovněž zmenšil.

Měnový vývoj v roce 2006 byl charakterizován nejrychlejším růstem zásoby peněz od poloviny roku 2004. Nadále pokračující zhodnocování koruny, na rozdíl od roku 2005, již nestačilo kompenzovat vliv růstu dovozních cen surovin (především ropy), který spolu s některými změnami v regulovaných cenách vedl ke zvýšení míry inflace.

V roce 2007 celý finanční sektor vykázal dobré výsledky finančního hospodaření. Přes postupné zpomalování růstu v průběhu roku si průmysl zachoval vysokou dynamiku. Stavebnictví zvýšilo výkonnost stejně jako v roce 2006, vývoj v průběhu roku však více kolísal. Terciární sektor významně přispěl k reálnému zvýšení HPH.

Souhrnně lze konstatovat pozitiva na straně reálné ekonomiky a rizika spočívající jednak v relativně pomalém růstu sektoru služeb, jednak v nepříznivém vývoji běžného účtu platební bilance a zvláště v růstu schodku státního rozpočtu.²⁷

3.1.2 Měnová politika

Měnová politika představuje regulaci množství peněz v ekonomice za určitými cíli, mezi něž patří především **podpora stability cenové hladiny**. Nemusí to však být jediný cíl. Dalšími cíly jsou například **podpora ekonomického růstu, podpora zaměstnanosti, stabilita měnového kurzu** a řada dalších. Tyto cíle se však mohou v krátkodobém horizontu dostávat do vzájemných rozporů v tom smyslu, že jejich dosažení může vyžadovat protikladná řešení. V těchto případech musí dojít k preferenci splnění jednoho či více cílů na úkor jiných cílů.

Centrální banka (ČNB), která provádí měnovou politiku, má na výběr mezi:

- **restriktivní měnovou politikou**, při které se zpomaluje tempo růstu množství peněz v oběhu,
- **neutrální měnovou politikou** v podobě stabilizace „rozumného“ tempa růstu množství peněz v oběhu,
- **expanzivní měnovou politikou**, kdy se zvyšuje tempo růstu množství peněz v oběhu.

Podle Ústavy České republiky je tedy hlavním cílem České národní banky (ČNB) "péče o cenovou stabilitu". Pokud tím není dotčen tento hlavní cíl, má ČNB rovněž za

²⁷ Zdroj: (21) Český statistický úřad. Praha: Redakce Lidé a společnost Českého statistického úřadu, 2007. Dostupné z URL <<http://www.czso.cz/>>

úkol podporovat "obecnou hospodářskou politiku vlády, která vede k udržitelnému hospodářskému růstu". Tímto zadáním se rozumí především úkol pro ČNB volit takovou úroveň jejího hlavního nástroje, tj. úrokových sazeb, která bude držet inflaci na nízké a stabilní úrovni, aniž by se tím tempo růstu ekonomiky zbytečně zpomalovalo nebo naopak přehnaně urychlovalo.

3.1.3 Vývoj inflace

Od ledna roku 1998 provádí Česká národní banka (ČNB) svou měnovou politiku v režimu cílování inflace. Zjednodušeně řečeno, zavazuje se usilovat o to, aby se inflace za normálních vnějších ekonomických podmínek pohybovala na úrovni vyhlášeného inflačního cíle.

Tento režim má ve srovnání s ostatními měnověpolitickými režimy (například cílování peněžní zásoby, cílování devizového kurzu) některé významné přednosti. Především je zaměřen přímo na kontrolu inflace, veličiny výslovně uvedené v zákoně. Závazek centrální banky v podobě inflačního cíle je pro veřejnost obecně srozumitelný a ukotvuje inflační očekávání.

Tabulka č. 3-1 – Vývoj inflace v ČR (přírůstek v % oproti předchozímu roku)²⁸

rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
spotřebitelské ceny	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8

Cíl dosáhnout a udržet nízkou a stabilní inflaci vychází z mezinárodně potvrzené zkušenosti, která říká, že vysoká a nestálá inflace ekonomice škodí. Vysoká inflace a zejména její výrazné kolísání vytváří nejistotu, která nutí majitele peněžních prostředků k zaměření na krátkodobé projekty.

Podle posledních statistických údajů dosáhla meziroční inflace v únoru 2008 hodnoty 7,5 %, stejně jako v lednu t.r.. Inflace se tak nadále nachází významně nad horním okrajem tolerančního pásma, které si kolem svého 3 % cíle stanovila ČNB.²⁹

²⁸ Zdroj: (21) Český statistický úřad. Praha: Redakce Lidé a společnost Českého statistického úřadu, 2007. Dostupné z URL <<http://www.czso.cz/>>

²⁹ Zdroj: (20) Česká národní banka. Měnová politika a cílová inflace. Praha: 2007. Dostupné z URL <<http://www.cnb.cz/>>

3.1.4 Kurz koruny

Kurzy devizového trhu (tzv. fixing) jsou stanovovány Českou národní bankou na základě monitorování vývoje měn na mezibankovním devizovém trhu.

Kurzy devizového trhu slouží ve smyslu zákona o účetnictví a dalších právních norem pro neobchodní účely (například ohodnocování závazků a pohledávek, daňová a celní řízení apod.). Kurzy jsou stanovovány vždy ve 14:15 s platností na aktuální den a následně jsou zveřejněny prostřednictvím informačních agentur a na webových stránkách ČNB. Pro operace s klienty uplatňují komerční banky své vlastní kurzy koruny vůči jednotlivým měnám v souladu se stávající praxí.

Během posledních pěti let posílila koruna vůči euru o 20 % a vůči dolaru dokonce o 45 % v nominálním vyjádření (viz následující tabulka)

Tabulka č. 3-2 – Vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru³⁰

rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CZK/EUR	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784	28,343	27,762
CZK/USD	38,083	32,736	28,227	25,701	23,947	22,609	20,308

Podle poslední finančních zpráv posiluje česká koruna jak k euru tak i k dolaru. Aktuálně se obchoduje v kurzu 25,25 CZK/EUR, k dolaru se drží kolem hranice 16,00 CZK/USD a je tak na nejsilnějších úrovních za posledních několik měsíců a dá se očekávat její další posilování.

V horizontu několika málo let přijme Česká republika za svou měnu euro. Dle řady ekonomů zaplatí za jeho přijetí mimo jiné svou měnovou suverenitou, což bude v praxi znamenat, že výkon práv nad měnou a měnovou politikou přejde na Evropskou centrální banku.

Datum přijetí eura je závislé na splnění podmínek, které jsou pro něj určené. V souvislosti s přijetím eura je nutné pečlivě sledovat, jaká je výše úrokové míry, jaký je vývoj inflace, rozkolísanost kurzu koruny, růst státního dluhu a jeho výše. Naplněním

³⁰ Zdroj: (21) Český statistický úřad. Praha: Redakce Lidé a společnost Českého statistického úřadu, 2007. Dostupné z URL <<http://www.czso.cz/>>

požadavků uvedených v Maastrichtské smlouvě, bude moci Česká republika společnou měnu přijmout.

3.2 Sociální faktory

K sociálním faktorům řadíme životní úroveň obyvatelstva, vzdělanost obyvatelstva, demografické složení.

3.2.1 Životní úroveň

Dle průzkum agentury STEM se životní úroveň českých rodin od roku 2004 zlepšuje. Za dobrou ji v minulém roce označilo 65 procent respondentů, což je o 10 procent méně než v roce 2005. Sedmdesát procent lidí uvedlo, že během minulého roku se nedostalo do obtížné finanční situace.

Obavy Čechů ze snížení životní úrovně po vstupu České republiky do Evropské unie se nenaplnily. Zatímco tři měsíce před vstupem ČR do EU se poklesu životní úrovně obávala téměř polovina obyvatel, rok od vstupu si na horší ekonomickou situaci postěžovalo jen 15 procent našich občanů. Tři čtvrtiny obyvatel České republiky se domnívají, že v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie se jejich životní úroveň nijak nezměnila. Zlepšení své životní úrovně zpozorovalo 5 procent českých občanů.

3.2.2 Vzdělanost obyvatelstva

Vzdělanostní struktura obyvatelstva v jednotlivých krajích České republiky nevykazuje výraznější rozdíly s výjimkou hlavního města Prahy, kde podíl vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných podstatně převyšuje celorepublikový průměr.

Nadprůměrné zastoupení osob se základním vzděláním je soustředěno v Karlovarském (27,9 %) a Ústeckém (27,3 %) kraji a zároveň v těchto dvou krajích byly zaznamenány nejnižší podíly vysokoškolsky vzdělaných (5,6 %, resp. 5,3 %). Ve všech

krajích, vyjma hlavního města Prahy a Jihomoravského kraje, podíl zastoupení vysokoškolsky vzdělaných je nižší než celorepublikový průměr.

Atypické postavení hlavního města Prahy se vyznačuje výrazně podprůměrným podílem osob se základním vzděláním, vyučených a se středním odborným vzděláním bez maturity a naopak nadprůměrným zastoupením osob s úplným středním vzděláním a podíl vysokoškolsky vzdělaných osob je více než dvojnásobný v porovnání s celorepublikovým průměrem.

Tabulka č. 3-3 – Obyvatelstvo 15-ti leté a starší podle nejvyššího ukončeného vzdělání v ČR k 1.3.2001 (k poslednímu sčítání lidu v %)³¹

Dosažené vzdělání	základní	střední	úplné střední s maturitou	vyšší odborné	vysokoškolské	bez vzdělání	nezjištěné
ČR celkem	23,0	38,0	24,9	3,5	8,9	0,4	1,3

3.2.3 Demografické složení obyvatelstva

K 31. prosinci 2007 měla Česká republika 10 381 130 obyvatel. Přirozený přírůstek dosáhl 10,0 tisíce osob, přičemž hodnotu 10 tisíc přesáhl naposledy v roce 1982. Saldo zahraniční migrace činilo 83,9 tisíce osob. Celkový přírůstek populace v roce 2007 ve výši 93,9 tisíce osob byl dokonce nejvyšší od počátku padesátých let minulého století.

Počet obyvatel České republiky se nepřetržitě zvyšuje již pátým rokem. Průměrný věk obyvatel se zvýšil na 38,8 let u mužů a 41,8 let u žen. Počet **živě narozených**, o 8,8 tisíce vyšší než v roce 2006, dosáhl 114,6 tisíce. Tento počet je nejvyšší od roku 1993, kdy začal rychlý propad počtu narozených až na hladinu devadesáti tisíc.

³¹ Zdroj: (21) Český statistický úřad. Praha: Redakce Lidé a společnost Českého statistického úřadu, 2007. Dostupné z URL <<http://www.czso.cz/>>

3.3 Vládní sektor

3.3.1 Fiskální a monetární politika

Nejdůležitější prioritou České republiky v makroekonomické oblasti je **stabilizace veřejných financí**. Pokračování reformy veřejných financí se zaměřuje na postupné snižování podílu maastrichtského deficitu veřejných financí na hrubém domácím produktu (HDP) tak, aby do roku 2008 bylo udržitelně dosaženo úrovně pod 3 % HDP. Vláda se v této souvislosti zavázala, že během následujících let provede strategická rozhodnutí pro stabilizaci důchodového systému a systému financování zdravotní péče.

Měnová nebo-li monetární politika založená na režimu cílování inflace formulovaném v Dlouhodobé měnové strategii České národní banky (ČNB), by měla vést k udržení nízkého a stabilního růstu cenové hladiny. Pro období od ledna 2006 je inflační cíl definován jako meziroční přírůstek **indexu spotřebitelských cen (index CPI)** ve výši 3 % s maximální odchylkou jednoho procentního bodu na obě strany. Takto stanovený inflační cíl vytváří podmínky pro plnění konvergenčního kritéria pro inflaci a současně umožňuje zachovat žádoucí prostor pro existenci kladného inflačního diferenciálu vůči zemím Evropské unie.³²

3.3.2 Daň z příjmů fyzických osob

Daň z příjmů fyzických osob je po DPH a dani z příjmů právnických osob nejdůležitějším zdrojem příjmů státního rozpočtu České republiky. Její záběr je velmi obsáhlý a rozhodně nepatří k nejjednodušším.

Daň z příjmů platí dvě skupiny osob a podle toho, do jaké skupiny patří, jsou také zdaňovány jejich příjmy. První skupinu tvoří tzv. rezidenti. Jsou to občané s trvalým bydlištěm na území ČR, popřípadě občané, kteří se v ČR "obvykle" zdržují (alespoň 183 dnů v roce). Ti podléhají dani z příjmů svými celosvětovými příjmy. Druhá skupina se označuje jako tzv. nerezidenti. Sem patří občané, kteří podmínky rezidentury nesplňují.

³² Zdroj: (23) Ministerstvo financí České republiky. Konvergenční program České republiky. Praha, 2005. Dostupné z URL <<http://www.mfcr.cz/>>

Navíc sem patří občané, kteří v ČR bydlí, ale zdržují se obvykle v ČR pouze za účelem studia nebo léčení. Ti odvádějí daň pouze z příjmů dosažených na území ČR.

Zdanění podléhají příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků, příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, příjmy z kapitálového majetku, příjmy z pronájmu a ostatní příjmy (například příležitostné příjmy či příjmy z prodeje nemovitosti).

Pro stanovení výše daně je třeba určit daňový základ. Ten je následně upraven o položky snižující základ daně (odčitatelné položky). Z tohoto upraveného daňového základu už je možno výslednou daňovou povinnost vypočítat. Následně se odečtou slevy na dani.

Pokud daň nepřesáhne 200 Kč za zdaňovací období nebo celkové zdanitelné příjmy činí méně než 15 000 Kč za rok, daň se neplatí. To neplatí, byla-li z těchto příjmů vybrána daň nebo záloha na daň srážkou.

S účinností od 1.1.2008 se změnila sazba daně, která se v progresivním pásmu pohybovala od 12 % do 32 % dle výše daňového základu. Nyní máme rovnou daň z příjmů ve výši 15 %, s účinností od 1.1.2009 se snížila daň na 12,5 %, tzn. že se již neuplatňuje na příjmy osob progresivní zdanění podle výše příjmů, ale všechny příjmy bez ohledu na jejich výši jsou zdaněny rovnou sazbou daně. Novým pojmem, který se zde objevuje je superhrubá mzda. Ten sice v zákoně nenajdeme, ale zjednodušeně řečeno, lze říci, že to je **hrubá mzda zvýšená o částku odpovídající pojistnému na sociální pojištění a zdravotní pojištění placenou zaměstnavatelem za své zaměstnance**.

Do konce roku 2007 se záloha na daň z příjmů počítala z hrubé mzdy snížené o sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnancem, od roku 2008 se záloha na daň z příjmů počítá ze superhrubé mzdy tj. hrubé mzdy zvýšené o sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem.

3.3.3 Daň z příjmů právnických osob

Dani z příjmů právnických osob podléhají všechny osoby, které nejsou fyzickými osobami. Předmětem daně jsou příjmy (výdaje) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. Sazba daně činila 24 % (S účinností od 1.1.2008 činí sazba daně 21 %, v roce 2009 bude sazba daně činit 20 % a v roce 2010 to bude již 19 %). Tato

sazba se vztahuje na základ daně snížený o položky snižující základ daně a položky odečitatelné od základu daně. Základ daně se zaokrouhluje na celé tisícikoruny dolů.

Sazba daně ve výši 5 % se týká investičních, podílových a penzijních fondů. Sazba daně 15 % se vztahuje na samostatný základ daně podle § 20b zákona o daních z příjmů.

Zdaňovacím obdobím je buď kalendářní rok, hospodářský rok nebo období od rozhodného dne fúze nebo převodu jmění na společníka anebo rozdělení obchodní společnosti nebo družstva do konce kalendářního nebo hospodářského roku či účetní období, pokud je toto účetní období delší než nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců.³³

3.3.4 Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty je nepřímou daní, která se rozhodujícím způsobem podílí na financování státní pokladny. Předmětem této daně je jakékoliv dodání zboží či poskytnutí služby. V České republice platí dvojí sazba daně a to základní 19 % a snížená 9 %.

3.4 Výsledek analýzy současného stavu makroekonomického

Z hlediska vývoje ekonomiky se dá konstatovat, že **česká ekonomika roste**, i když její tempo se za poslední dva roky mírně zpomalilo. Na nabídkové straně ekonomiky přispívá k ekonomickému růstu právě zpracovatelský průmysl. Na straně poptávkové to je spotřeba domácností. Firmy více investují a to nejen do nových technologií, ale i do svých pracovníků, dosahují vyšších zisků, expandují na cizí trhy, zaměstnávají více lidí.

Příznivý vývoj trhu práce se tak odráží v **poklesu míry nezaměstnanosti** (5,6 %). Zaměstnanost ve službách se zvýšila hlavně v odvětví nemovitosti, pronájem a podnikatelská činnost, klesla naopak v obchodě, ubytování a stravování.

Cenový vývoj se vyznačuje růstem implicitního deflátoru HDP a rozdílnými pohyby v hlavních cenových okruzích. Zatímco spotřebitelské ceny v posledních letech rostou

³³ Zdroj: (23) Ministerstvo financí České republiky. Praha, 2007. Dostupné z URL <<http://www.mfcr.cz/>>

„mírně“ (meziročně cca o 2,4 %), ceny průmyslových výrobců naopak výrazněji (cca o 4,2 %).

Růst zásoby peněz v ekonomice je nejrychlejší od roku 2001. Úvěry podnikům a domácnostem rostou třikrát rychleji než vklady. Výdaje na ekonomický růst jsou tak financovány i dluhem, neboť dochází k využívání cizích peněz.

Daňové příjmy státu se zvyšují nepatrně, běžné výdaje rostou pomaleji. Meziroční přírůstek příjmů překročil hranici 4 %. Státní rozpočet se tak může tradičně spoléhat na dobrý výběr daní u fyzických osob – zaměstnanců. Daňové inkaso z příjmů zaměstnanců stoupl meziročně o 12,2 % na 40 mld. Kč.

3.5 Identifikace současného stavu cukrárny

Tradiční cukrárna "U čtyř Mamlasů" byla otevřena již v roce 1937. Je umístěna v rušné části města Brna na náměstí Svobody v reprezentačním nájemním domě s pasáží, který byl postaven v letech 1901 – 1902 pro Nadaci V. Gerstbauera, který byl významným brněnským mecenášem. Slouží ke klidnému posezení u šálku kávy a nějaké sladké maličkosti. Mimo hlavní plochy cukrárny je k posezení k dispozici v letních měsících i zahrádka.

Co se sortimentu týče, cukrárna nabízí kromě standardních zákusků, i řadu specialit vyráběných podle vlastní receptury. Tyto receptury vznikly přepracováním kulinářských klenotů našich babiček i receptů cizokrajných lahůdek.

Svým zákazníkům cukrárna nabízí možnost objednávky dortů (zákazník si vybere z katalogu) i zákusků pro svatby a jiné slavnostní příležitosti.

Ve firmě pracuje v současné době celkem 11 zaměstnanců, z toho 3 zaměstnanci pracující u pokladny se střídají ve dvou směnách.

3.5.1 Popis výrobního sortimentu

Firma se zabývá výrobou cukrovinek a cukrářského sortimentu a to od nejrůznějších zákusků až po dorty. Rovněž nabízí sladké pečivo, zmrzlinu a teplé i studené nápoje.

3.5.2 Důvod k posezení

S moderními cukrárnami se zatím moc srovnávat nemůže, přesto má svoje kouzlo. Interiér cukrárny není na první pohled moc luxusní. Ale nedávné úpravy tj., nákup nových kulatých stolků s židličkami s látkovými polštářky, nákup nových vitrín a další drobné úpravy interiéru znamenají proti minulosti zásadní změnu k lepšímu.

Co je důvodem k posezení? Na to mám velmi jednoduchou odpověď: takové zákusky a dorty, jako v této cukrárně, nedostanete nikde jinde. Zatímco trend štíhlosti i zahraničních vzorů přinesl do cukráren hlavně lehké, dietní, umělé šlehačky či dortíky s ovocem, tady se drží osvědčené tradice: kvalitní pravé šlehačky a nenahrazuje se zde máslo margarínem. Jistě neprohloupí ani ten, kdo sáhne po jiném netradičním zákusku. A kdo tu nechce posedět, vždycky si může zákusky odnést s sebou domů.

3.5.3 Marketing

Marketing je jednou z koncepcí obchodní politiky podniku. Jedná se o základní představy o zákaznickém, teritoriálním, produktovém, distribučním a komunikačním zaměření firmy. Jeho úkolem je zabezpečit maximální ekonomický efekt podniku tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízeném produktu.

Ve světě digitálních technologií, moderní výpočetní techniky, je absence internetové prezentace společnosti zcela nedostačujícím aspektem. V tomto ohledu firma **bohužel** žádnými webovými stránkami, kde by prezentovala nejen sebe, ale i své výrobky nedisponuje. Na internetu je sice řada odkazů, ať již podávající přímý nebo nepřímý kontakt na cukrárnu, ale žádné vlastní webové stránky s prezentací člověk nikde nenajde. To je ovšem chyba!

V dnešní době jsou totiž internetové stránky pro většinu firem jedním z nejvýznamnějších komunikačních kanálů a prostředků k dosahování svých cílů a tím i zisku. Téměř každá firma totiž používá internet jako nástroj komunikace a své prezentace.

V tomto směru majitel firmy „zaspal dobu“. Kdyby si nechal vytvořit webové stránky specializovanou firmou, jistě by časem dosáhl zvýšené poptávky po svých

produktech. Možná o této možnosti neuvažoval v souvislosti s tradicí tohoto výrobního podniku, který je Brňanům, ale nejen jim, znám již více jak 50 let.

Firma rovněž nemá svoji e-mailovou adresu.

3.5.4 Výrobek a jeho distribuce

Jak již z popisu společnosti vyplývá, firma svůj výrobní sortiment distribuuje přímo zákazníkům, kteří cukrárnu navštíví a mají zájem o drobné pohoštění. Firma nespolupracuje s žádnou distribuční sítí. Veškeré objednávky většího charakteru je možné vyzvednout v dohodnutém termínu přímo v prostorách prodejny.

3.5.5 Propagace výrobku

Marketing je velmi důležitý pro všechny společnosti, které chtějí prodávat své výrobky a potřebují, aby se o nich spotřebitelé dozvěděli. Podnikatelé si vytvářejí marketingovou strategii, která přesně stanoví, čeho chtějí dosáhnout. Zároveň provedou průzkum trhu, aby zjistili, o co je na trhu zájem.

V tomto směru se dá majiteli vytknout nedostačující informovanost potenciálních zákazníků a to nejen v novinách, i když několik článků již v regionálních denících bylo otištěno, ale také v časopisech zabývajících se vařením. Firma sice tuto formu propagace využívá, ale jen v poměrně malých časových intervalech. Z finančních důvodů není možné, aby majitel firmy zaplatil například televizní reklamu, ale je třeba využít všech možných a dostupných marketingových propagací ke **zvýšení image společnosti**, ale především ke **zvýšení image svého výrobního produktu**.

Firma prakticky **nevyužívá levných informačních letáků**, které jsou dispozici všem občanům zdarma. Letmá otištěná inzerce v Zlatých stránkách nestačí. Čím větší propagaci firma bude mít, tím to pro ní bude mít daleko příznivější efekt. Vždyť každý z nás již nejednou dostal chuť na sladké a zašel do cukrárny, tak proč to nezkusit.

Majitel firmy prezentoval své výrobky na několika soukromých společenských akcích, v posledních letech přistoupil k prezentaci své firmy na jednom z brněnských

rádií. Tyto skutečnosti lze hodnotit velice kladně a příznivě. Při prezentaci cukrářských výrobků na společenských akcích chystá pohoštění pro hosty zdarma. Je však určeno jen pro úzký okruh lidí na ní zúčastněných. Firma potřebuje zajistit dlouhodobou, dostatečnou a velmi kvalitní opakující se reklamu.

V rámci propagace **se firma letos zúčastnila soutěže „Potravinářský výrobek Jihomoravského kraje 2007“ a „Potravinářský výrobce Jihomoravského kraje 2007“ o prestižní označení výrobků „Chut’ jižní Moravy 2007“ a „Zlatá chuť jižní Moravy 2007“.**

Tato soutěž byla pod záštitou statutárních zástupců – rektorů Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně a Veterinární a farmaceutické univerzity Brno a předsedy představenstva Regionální agrární komory a Krajského informačního střediska Jihomoravského kraje. Garance za odborné hodnocení byla na bedrech odborníků z řad uvedených organizátorů. Finále soutěže bylo součástí doprovodných akcí veletrhu Salima 2008.

V této soutěži majitel firmy vyhrál 1. místo v kategorii cukrářské výrobky za výrobek Ovocný dezert a získal certifikát a právo užívat označení u oceněného výrobku formou loga ZLATÁ Chuť jižní Moravy.

Dále se firma zúčastnila soutěže, kterou vyhlásil Jihomoravský kraj. Soutěž pod názvem **„Zlaté plody jižní Moravy“**, v níž dal kraj příležitost malým i velkým výrobcům ucházet se o prestižní ocenění a následně udělená ocenění marketingově využít.

Odborná komise udělila ocenění podle přísných kritérií opravdu jen těm nejlepším. Oceněné výrobky pak mohou výrobci označovat podle závazných pravidel symbolickou pečeti s názvem soutěže a upozornit tak spotřebitele na mimořádnou kvalitu svých potravin. Pro širší obchodní a marketingovou podporu byla v únoru provedena spotřebitelská degustace laickou veřejností.

Hlavním odborným garantem hodnotící soutěže byla Státní zemědělská a potravinářská inspekce, na hodnocení se podílely odborníci i z dalších institucí. V této soutěži **firma vyhrála hned tři 1. místa a to: „ZLATÉ PLODY jižní Moravy 2008“, „Specialita jižní Moravy“ a „Mediální lahůdka jižní Moravy“.**

Dalším důležitým marketingovým záměrem je pomocí ocenění a certifikace značkou soutěže vytvořit nástroj pro podporu výrobců při zavádění typických potravinářských produktů jižní Moravy.

V současné době bývá často rozšířeným jevem, že některé výrobní podniky zabývající se cukrářskou výrobou, dodávají své výrobky do vybraných supermarketů, kde si je mohou kupující v zabalených krabičkách odnést domů. Na tuto formu propagace majitel firmy nepřistoupil z organizačních a finančních důvodů. Smlouvy supermarketů jsou pro menší podniky z hlediska finančních podmínek zatím nepřijatelné.

3.5.6 Osvědčení

Veškerý výrobní sortiment je schválen k výrobě a prodeji Českou zemědělskou a potravinářskou inspekcí a rovněž Státním veterinárním ústavem v Brně. Firma musí dodržovat přísné hygienické a potravinářské normy, jejich dodržování je neustále kontrolováno.

3.5.7 Kvalita

V roce 1998 byla Mladou frontou Dnes uveřejněna Analýza měkkých zákusků s krémem. Testováno bylo více jak dvě desítky cukráren po celé České republice včetně této. Výsledek testu však nedopadl pro cukrárnu příliš pozitivně neboť testované zákusky se ukázaly jako nevyhovující. Majitel firmy od té doby tyto zákusky již nevyrábí.

Firma upřednostňuje kvalitní suroviny, z toho důvodu spolupracuje s více než deseti dodavateli surovin. Dodávané suroviny a polotovary jsou na vysoké úrovni a majitel je s dodavateli spokojen.

V rámci zpracovávání surovin je hlídána nejen jejich kvalita, ale především datum expirační doby.

3.5.8 Zpracování produktu

Veškerý výrobní sortiment je v převážné míře zpracováván ručně. Proces výroby jednoho druhu zákusku (100 kusů) trvá přibližně 2-3 hodiny. V cukrárně se nacházejí tři oddělení a to oddělení pekárny, máslové oddělení a šlehačkové oddělení. Hlavní výrobní produkci tvoří výroba korpusů na dorty, kominíčky a vaničky.

Z oddělení pekárny je sortiment (korpusy) po dokončení předáván na další oddělení k následnému zpracování. Oddělení máslové vyrábí převážně dorty a veškeré řezy s máslovou náplní a ovocem. Šlehačkové oddělení vyrábí zákusky se šlehačkou a to hlavně máničky, vaničky a kominíčky.

3.5.9 Výrobní sortiment

V současnosti firma vyrábí tyto cukrářské výrobky:

- s náplní lehkou máslovou: linecké košíčky a ovocné dorty,
- s náplní bílkovou: trubičky z listového těsta a indiánky,
- ostatní: čajové pečivo máslové, kokosky, čokoládové tabulky, marcipánové tabulky, korpusy, vanilkové rohlíčky a další,
- dorty s máslovou náplní: ovocné, ořechové, čokoládové dorty v různých velikostech a tvarech,
- rolády s máslovou náplní: čokoládová, hanácká, kokosová roláda, mocca a ovocná,
- řezy: punčové, ovocné, griliášové,
- dále různé ovocné dezerty, dezerty s náplní šlehačkovou a mnoho dalších.

Celkový výrobní sortiment je cca 90 druhů zákusků a sladkostí.

3.5.10 Nájemné

V úvodu diplomové práce jsem se zmínila o finanční zátěži, kterou pro firmu představuje nájemné. Za poslední čtyři roky se tato položka zvedla o více jak 35 000 Kč měsíčně.

Tab. č. 3-4 – Poměr nájemného vůči firemním tržbám v letech 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
Průměr. měsíční tržby za zboží	615 000 Kč	664 000 Kč	497 500 Kč	585 000 Kč
Průměrné měsíční nájemné	98 000 Kč	112 000 Kč	125 000 Kč	138 000 Kč
% poměr nájemného k tržbám	15,93%	16,87%	25,13%	23,59%

Tab. č. 3-5 – Průměrné ostatní měsíční náklady v letech 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
Průměrná měsíční spotřeba mat. a energie	184 500 Kč	157 000 Kč	146 000 Kč	255 250 Kč
Průměrné měsíční osobní náklady	129 583 Kč	129 250 Kč	118 417 Kč	151 083 Kč

Z uvedených údajů je patrné, že ve společnosti každým rokem docházelo a dochází k poklesu průměrného hrubého měsíčního příjmu. Firma sice dosahuje stabilních tržeb, ale tento příjem neustále klesá. Největší hrubý příjem byl dosažen v roce 2004 (265 000,- Kč), zatímco v roce 2006 to byl jen 39 750,- Kč. Příčinu tohoto stavu spatřuji především ve zvýšení objemu spotřebovaného materiálu a energie, které se firmě dařilo držet na relativně dobré úrovni jen v letech 2004 a 2005, ale v roce 2006 došlo opět k jejich razantnímu navýšení a rovněž i v položce nájemného, která se v roce 2003 podílela v poměru k tržbám přibližně 16 %, v roce 2006 to ale bylo již necelých 25 %. V roce 2007 se položka průměrného měsíčního nájemného nezměnila. Majitel si v této souvislosti musí uvědomit, že sídlo firmy se nachází v centru Brna a zde bývá nájemné za nebytové prostory daleko vyšší než v jiných částech města a v tomto směru lze očekávat i v následujících letech jeho cenovou úpravu. Firma tak musí regulovat své další nepřímé náklady, což se odrazí v mzdách režijních pracovníků a v položce spotřeby energie, kterou je potřeba rovněž snížit.

3.6 Porterův model

3.6.1 Vyjednávací síla zákazníků jako odběratelů cukrárny

- firma se zaměřuje na široké spektrum zákazníků,
- na žádost dodá požadované množství v krátkých časových termínech,
- do vybraných obchodních řetězců však nedodává,

- zákazníci jsou dostatečně informováni o výrobním sortimentu cukrárny,
- důležitou roli u zákazníků představuje dlouholetá tradice této cukrárny,
- zákazníci mohou uskutečnit zpětnou vazbu,
- vyjednávací síla zákazníků je *střední*.

3.6.2 Vyjednávací síla cukrárny jako dodavatele

- není jedinou firmou v této oblasti,
- poměrně malá firma s dostatečným výrobním zázemím,
- dlouholetá tradice,
- silná konkurence v oboru,
- vyjednávací síla cukrárny je *střední*.

3.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

- konkurence již existuje a je poměrně velká,
- náklady vstupu do odvětví jsou značně vysoké,
- vybudování sítě zákazníků je velice obtížné,
- produkt je zaměřen prakticky na všechny občany,
- hrozba vstupu nových konkurentů je *malá až střední*.

3.6.4 Hrozba vstupu substitutů

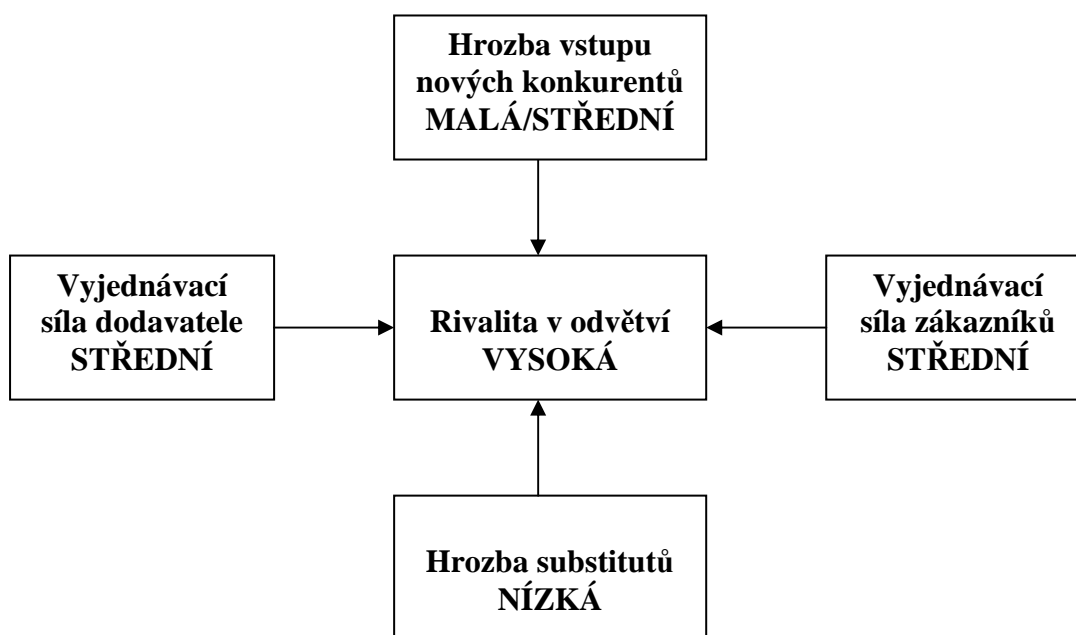
- náklady na substitut by byly značně vysoké,
- konkurence v odvětví je dostatek,
- cena výrobku odpovídá tržní nabídce,
- hrozba vstupu nových substitutů je v současné době *nízká*.

3.6.5 Konkurence firem působících na trhu

- v odvětví působí **několik** přímých konkurentů,
- poptávka určuje nabídku,

- ziskovost odvětví není příliš vysoká i vzhledem k výrobním nákladům a nákladům na leasingové splátky,
- rivalita firem působících na trhu je *vysoká*.

Obr. č. 3-1 – Porterův model konkurenčního prostředí cukrárny



3.7 Výsledek analýzy současného stavu cukrárny

Za hlavní přednost firmy považují rychlost s jakou je schopna objednané množství zboží zpracovat a dodat. Přesto, že je zde úzký pracovní kolektiv a každým rokem se v průměru dva až tři zaměstnanci obmění, je tento schopný vyprodukovat a splnit přání každého zákazníka. Další přednost spatřují v tom, že cukrárna je každodenně na očích několika tisícovkám Brňanů, neboť se nachází v samotném centru města Brna. Ti, co ji znají, sem chodí pravidelně a vždy zde rádi nakoupí. Nepravidelní návštěvníci se čas od času rovněž rádi vrací. **Výrobní sortiment je velice pestrý a bohatý**, což je další **pozitivum firmy**.

Nedostatky spatřují ve slabé propagaci výrobků a malé reprezentaci na různých výstavách a společenských akcích. Absenci webových stránek nepovažují za velký problém neboť na tom žádná cukrárna nestaví. Důležité je umět přivést a nalákat

zákazníka. To se někdy firmě nedaří, jelikož se v tomto směru nepokusila ani vytisknout několik propagačních letáků, které by distribuovala zdarma do schránek Brňanům.

3.8 Finanční analýza

Základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatelé zadluženosti, ukazatelé rentability, ukazatelé likvidity, ukazatelé aktivity.³⁴

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy.³⁵

3.8.1 Analýza tokových ukazatelů

Tento graf a tabulka popisuje tokové ukazatele firmy od roku 2003 do roku 2006.

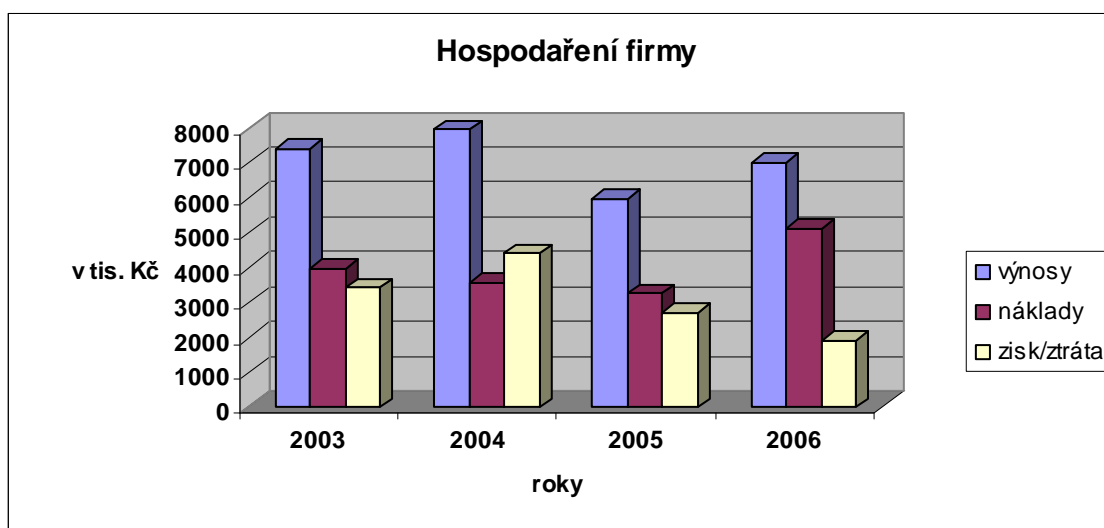
Tab. č. 3-6 – Tokové ukazatele firmy 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
výnosy	7397	7966	5970	7020
náklady	3975	3574	3263	5106
zisk/ztráta	3422	4392	2707	1914

³⁴ Zdroj: (3) DLUHOŠOVÁ, D., Finanční řízení a rozhodování podniku, 1. vydání, Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86119-58-0

³⁵ Zdroj: (13) SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

Graf č. 3-1 – Hospodaření firmy od r. 2003 do r. 2006



Z tabulky i grafu je patrné, že firma dosahuje vyrovnaných výnosů, jediný výrazný pokles byl zaznamenán v roce 2005. Oproti roku 2003 se výnosy z podnikatelské činnosti v roce 2006 snížily o nepatrných 5 %. Náklady firma vykazuje v úměrných hodnotách. Zde však v roce 2006 došlo k jejich poměrně razantnímu zvýšení, které je dáno především tradičním růstem nákladů v oboru a inflací. Zisk společnosti má klesající tendenci. V roce 2006 se zisk snížil oproti roku 2004 o více jak 56 %. Tento údaj je pro firmu velmi nepříznivý.

3.8.2 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky a představuje v podmínkách tržní ekonomiky jednu ze základních podmínek existence firmy. Ta někdy může svádět k tomu, aby firma dlouhodobě vázala oběžné prostředky, které by však, v případě pouhého očekávání, znamenaly v konečném důsledku zbytečné umrtvování a plýtvání.

Likvidita je tedy momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky. Je měřítkem krátkodobé nebo okamžité solventnosti.

Likvidnost je schopnost majetkové složky přeměnit se rychle a bez větších ztrát v peněžní prostředky.

Nejčastěji používané členění likvidity:

- **běžná likvidita** = udává kolika jednotkami (Kč) oběžných aktiv je kryta 1 Kč krátkodobých závazků tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil svá oběžná aktiva na hotovost v daném okamžiku (**oběžná aktiva/krátkodobé závazky**).
- **pohotová likvidita** = představuje měřítko okamžité solventnosti, které vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní oběžná aktiva jako materiál, suroviny, polotovary atd. (**oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé závazky**).
- **okamžitá likvidita** = ukazatel měří naprosto nekompromisně schopnost podniku uhradit právně splatné závazky (**peněžní prostředky/okamžitě splatné závazky**).
- **provozní likvidita** = tento ukazatel částečně odstraňuje nevýhodu stavových ukazatelů, neboť užívá tokové veličiny Cash flow, která měří vnitřní finanční potenciál firmy (**cash flow z provozní činnosti/krátkodobé závazky**).
- **peněžní likvidita** = **finanční majetek/krátkodobé závazky**.

Tab. č. 3-7 – Likvidita firmy 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
běžná likvidita	0,23	0,23	0,28	0,34
pohotová likvidita	0,174	0,172	0,207	0,211
peněžní likvidita	0,0057	0,0792	0,0178	0,0105

Čím je hodnota ukazatele **běžné likvidity** vyšší, tím menší je nebezpečí platební neschopnosti dané firmy. Obecně se za přijatelné hodnoty tohoto ukazatele považují hodnoty v intervalu 1,5 až 2,5. Hodnota 1,0 znamená, že podnik je ještě schopen uhradit své dluhy, aniž by prodal své zásoby. Při hodnotě menší než 1,0 musí podnik spoléhat na prodej zásob, což není přijatelné pro věřitele.

Hodnota ukazatele **pohotové likvidity** by se měla pohybovat kolem 1,0. V takovém případě je podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. V tomto ukazateli se upouští od hodnoty zásob, které firma naopak zvýšila od roku 2003 do roku 2006 o více jak 500 000,- Kč. Z tabulky je patrné, že ani v jednom roce se nepodařilo dosáhnout požadované hodnoty 1,0, přestože má tento ukazatel stoupající tendenci.

Peněžní likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Standardní hodnota tohoto ukazatele bývá většinou 0,5. Ani těchto hodnot firma v žádném roce nedosahuje. Firma má značně vysoké krátkodobé závazky a velmi nízkou hodnotu finančního majetku. Bylo by vhodné, aby firma vypočítávala tyto hodnoty pro každý jednotlivý měsíc. Z dosažených hodnot by se dalo lépe analyzovat, v kterých měsících došlo k poklesu a proč.

Likvidita se dá posuzovat i pomocí jiných metod, než jsou poměrové ukazatele. Je zde možné využít tabulku hodnocení likvidity, která zachycuje kumulované součty jednotlivých složek oběžných aktiv a srovnává je s výší krátkodobých závazků. Podle toho, jaké složky postačí na pokrytí těchto krátkodobých závazků se přiřadí stupeň likvidity zkoumanému období.

3.8.3 Ukazatele rentability

Nejdůležitějším způsobem hodnocení podnikatelské činnosti je poměření celkového zisku s výší podnikatelských zdrojů, již bylo použito k jeho dosažení. Jedná se o různé míry zisku jako o všeobecně akceptovatelného ukazatele efektivnosti podniku.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

Tento ukazatel je podle způsobu výpočtu někdy označován jako rentabilita aktiv. Představuje souhrnnou charakteristiku celkové efektivnosti vložených prostředků do podnikání a poměřuje zisk z celkových aktiv bez ohledu na to z jakých zdrojů jsou financovány. Často se o tomto ukazateli hovoří jako o ukazateli produkční síly. ROA se používá nejen ke komplexnímu posouzení výdělkové schopnosti podniku jako celku, ale i při hodnocení výsledků práce dosažených ve vnitropodnikových složkách. Vyjadřuje celkovou efektivnost podniku.

Výpočet rentability celkových aktiv:

$$ROA = \text{zisk po zdanění} / \text{celková aktiva}^{36}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu vloženého akcionáři a je jedním z klíčových faktorů pro rozhodnutí, zda do firmy investovat. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu.

Výpočet rentability vlastního kapitálu:

$$ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}^{37}$$

Ukazatel je významný pro akcionáře, resp. pro zájemce o koupi akcií auditované organizace. Ukazuje, kolik se vydělalo hospodařením s prostředky vloženými akcionáři. Hodnota by měla být vyšší než výnosnost jiných investorských příležitostí, ale alespoň taková, jaká je běžná úroková míra.³⁸

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

Tento ukazatel poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Představuje měřítko výkonnosti, velmi často používané pro mezinárodní srovnání.

Výpočet rentability dlouhodobého kapitálu:³⁹

$$ROCE = (\text{zisk po zdanění} + \text{nákladové úroky}) / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál})$$

³⁶ Zdroj: (13) SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

³⁷ Vztah pro rentabilitu vlastního kapitálu lze dle literatury (14) SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8

³⁸ Zdroj: (16) VALACH J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha : Ekopress, 1999, 202 s. ISBN 80-86119-21-1

³⁹ Zdroj: (2) ČERNÁ, A. a kol. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 89 s. ISBN 89-8653125-76-8.

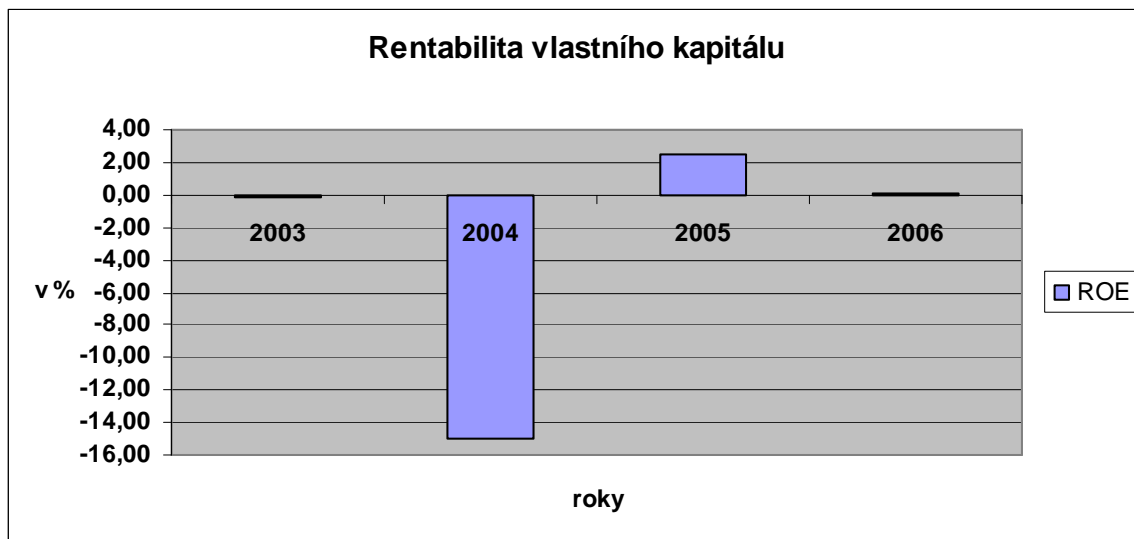
Tab. č. 3-8 – Ukazatele rentability firmy 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
ROE	-0,09	-14,94	2,48	0,16
ROA	0,02	0,08	0,02	0,01
ROCE	-0,09	-14,94	2,48	0,16

Z vypočtených ukazatelů je vidět, že společnost je ve ztrátě, vyjma roků 2005 a 2006, a proto vložené prostředky nemohly být v žádném případě rentabilní. Standardní hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat na úrovni 15 %, což firma nedosahuje ani v jednom z výše uvedených období.

Firma kromě vlastních finančních prostředků použila na začátku podnikatelské činnosti též i cizí finanční zdroje. Záporné sazby v prvních dvou sledovaných obdobích jsou důsledkem hospodaření se ztrátou. Je patrné, že rentabilita vlastního kapitálu, má od roku 2004 vzrůstající tendenci a její záporná hodnota se postupně dostává do kladných čísel. V této oblasti lze zlepšení dosáhnout například zvýšením míry zisku a to nejen zlepšením výnosnosti, ale i urychlením obrátu kapitálu. Je třeba vzít do úvahy též úvěrové podmínky či strukturu aktiv ve vztahu k likviditě.

Graf č. 3-2 – Rentabilita vlastního kapitálu firmy v letech 2003-2006



3.8.4 Ukazatel rentability tržeb

Ukazatel rentability tržeb tvoří základ efektivnosti celého podniku a říká, jak velký zisk přináší 1 Kč tržeb. Je-li v tomto ukazateli dosahováno přiměřené úrovně lze se domnívat, že i ostatní aspekty budou přiměřené.

Výpočet rentability tržeb:

$$ROS = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$$

Tento ukazatel může mít i různé modifikace, jako například **ukazatel čistého ziskového rozpětí**, který má ve jmenovateli místo tržeb výnosy celkem nebo ukazatel nákladovosti.

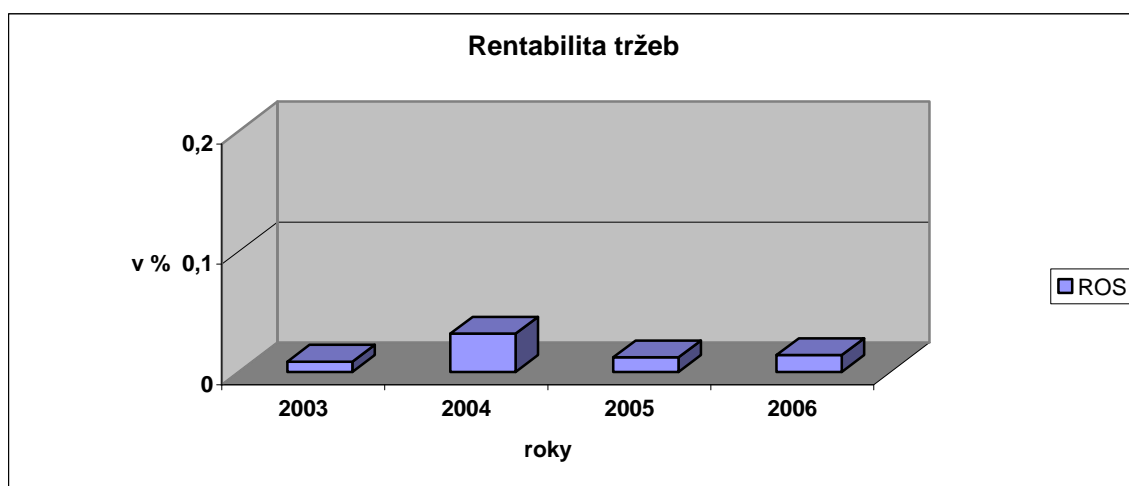
Ukazatel nákladovosti vyjadřuje jaká část z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady.

Tab. č. 3-9 – Ukazatel rentability tržeb firmy v letech 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
ROS	0,0084	0,0319	0,0112	0,0140

Z vypočtených hodnot je patrné, že rentabilita tržeb není vysoká, spíše se dá hovořit o velmi nízké rentabilitě. Pokles tohoto ukazatele vypovídá o snížení vnitřního finančního potenciálu firmy, ukazuje na chybné řízení firmy. Nízká hodnota rentability tržeb by mohla být pro firmu příznivější než vysoká hodnota toho ukazatele, ale musela by být doprovázena rychlým obratem zásob. V případě cukrárny však v posledních letech došlo k razantnímu poklesu obratu zásob (v roce 2004 – 45,01, v roce 2006 jen 9,62 obrátů za rok).

Graf č. 3-3 – Rentabilita tržeb firmy v letech 2003-2006



3.8.5 Ukazatel rentability nákladů

V hospodářské analýze se užívají i další ukazatele, které nemusí být vždy formálně standardizované. To je charakteristické právě pro ukazatel rentability nákladů, který lze počítat jako poměr zisku k celkovým nákladům, nebo k jednotlivým nákladovým položkám (**Rentabilita nákladů = zisk/náklady**).

Tab. č. 3-10 – Ukazatel rentability nákladů firmy v letech 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
Rentabilita nákladů	0,016	0,062	0,021	0,020

Na 1 Kč nákladů dokázala firma v roce 2004 vyprodukovat zisk 0,062 Kč. Tato hodnota byla z výše sledovaných období nejvyšší, přesto se nedá hovořit o vysoké míře tohoto ukazatele. Je spíše značně nízký!

Tento ukazatel je velice citlivou záležitostí neboť je ho potřeba porovnávat nejen na základě vypočtených hodnot, ale také z bližšího pohledu. Rentabilitu nákladů je třeba zkoumat podle jednotlivých nákladových druhů, zda je ještě prostor pro zvyšování či snižování nákladů.

3.8.6 Ukazatel struktury kapitálu (zadluženosti)

Ukazatel struktury kapitálu informuje o struktuře zdrojů používaných k financování firmy. Je výrazem schopnosti podniku přilákat investory, s cílem dosáhnout co nejnižší ceny za užití cizího kapitálu. Podstatnou roli zde hraje riziko a čas. Čím vyšší riziko, tím vyšší cena. Čím kratší čas, tím nižší cena.

U tohoto ukazatele je velice důležité, v jakém oboru nebo odvětví firma pracuje. Existují obory, kde míra zadluženosti je relativně vysoká a naopak.

Vzájemný poměr cizího kapitálu závisí na nákladech, které s pořízením zdrojů souvisejí a také na oboru podnikání. Za cizí zdroje se platí úroky, což je cena za jeho poskytnutí, naopak za vlastní zdroje podnik dle právní formy podnikání platí podílem na hospodářském výsledku.⁴⁰

Základním ukazatelem zadluženosti je **poměr mezi celkovými dluhy (závazky) a celkovými aktivy**. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je podnik více zadlužen a také tím je i větší věřitelské riziko.

(Ukazatel věřitelského rizika = celkové závazky/celková aktiva)

Celková zadluženost ukazuje, jak dobře jsou věřitelé společnosti chráněni pro případ platební neschopnosti společnosti. Charakterizuje finanční úroveň klienta – věřitelské riziko. Udává míru krytí majetku klienta cizími zdroji.⁴¹

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel značí, po kolika letech by byl podnik schopen splatit veškeré svoje dluhy.⁴²

U finančně zdravých podniků je tato skutečnost na úrovni asi 3 let.

⁴⁰ Zdroj: (7) KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 7. vyd. Brno: MSD, spol. s r. o., 2002. 85 s. ISBN 80-86510-30-1

⁴¹ Zdroj: (13) SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8

⁴² Zdroj: (13) SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

$$\text{Doba splácení dluhů} = (\text{cizí kapitál} - \text{finanční majetek}) / (\text{cash flow z provozní činnosti})$$

Dlouhodobá zadluženost

Dlouhodobou zadlužeností zjišťujeme jaký je optimální poměr dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů. Zkoumáme, jaká část aktiv firmy je financována dlouhodobými dluhy.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \text{dlouhodobý cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Tab. č. 3-11 – Ukazatel zadluženosti firmy v letech 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
Ukazatel zadluženosti	116,05%	94,96%	94,78%	85,72%

Firma je velmi zadlužena. Největší hodnoty dosáhla v roce 2003, kdy byla zadlužena ze **116 %**. V následujících letech se firmě postupně daří zadluženost snižovat a to až na současných 85,72 %.

3.8.7 Ukazatel aktivity

Ukazatelé aktivity jsou výrazem schopnosti využívání jednotlivých majetkových částí v podnikání. Měří celkovou rychlost jejich obratu nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách. Říkají tak, kolikrát se obrátí určitý druh majetku za stanovený časový limit, tj. počet obrátek nebo dobu obratu. Jsou konstruovány jako poměr tržeb a aktiv.

Ukazatele aktivity nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu.⁴³

⁴³ Zdroj: (10) KRÁLICEK, P. *Základy finančního hospodaření*. 1 vyd. Praha: Linde 1993. 110 s. ISBN 80-856-47-11-7

- Ukazateli aktivity zjišťujeme:
- vázanost celkových aktiv,
 - obrat celkových aktiv,
 - obrat zásob,
 - doba obratu zásob,
 - doba obratu pohledávek,
 - doba obratu závazku

Ukazatel relativní vázanosti stálých aktiv

Tento ukazatel dává informace o relativní výkonnosti, s níž firma využívá fixních aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Vyjadřuje tak počet let, během kterých se hodnota aktiv vrátí ve formě tržeb. Čím nižší je tento ukazatel, tím lépe. To znamená, že firma expanduje, aniž by musela zvyšovat finanční zdroje.

(Ukazatel doby obratu = stálá aktiva/roční tržby).

Ukazatelé obratovosti

Jinou skupinou ukazatelů aktivity jsou ty ukazatele, které vyjadřují obratovost různých složek aktiv a jsou udány zpravidla v počtech dnů. Jedním z nich je například obrat zásob.

Obrat zásob = tržby/zásoby (v počtech obrátů za rok)

Ukazatel vyjadřuje rychlost obratu zásob, což je poměr tržeb a zásob. Vyjadřuje využívání zásob. Zjišťuje, kolikrát se v průběhu roku každá položka zásob podniku prodá a opět uskladní.⁴⁴

Dalšími ukazateli jsou obrat stálých aktiv, obrat celkových aktiv, doba inkasa pohledávek nebo-li doba obratu pohledávek, doba obratu zásob.

Obrat stálých aktiv = tržby/stálá aktiva (v počtech obrátů za rok)

Měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Je důležitý při úvahách o nových investicích.

⁴⁴ Zdroj: (13) SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8

Tento ukazatel je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovým aktivům. Zjišťuje kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval.

Obrat celkových aktiv = tržby/celková aktiva (v počtech obrátů za rok)

Má obdobný význam jako předešlý ukazatel. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se hodnota celkových aktiv za sledované období promítne do ročních tržeb.

Doba obratu pohledávek = pohledávky/(tržby/365) (ve dnech)

Doba obratu pohledávek je doba, která uplyne od fakturace výrobků do dne inkasa.

Doba obratu zásob = průměrná zásoba/(náklady/365) (ve dnech)

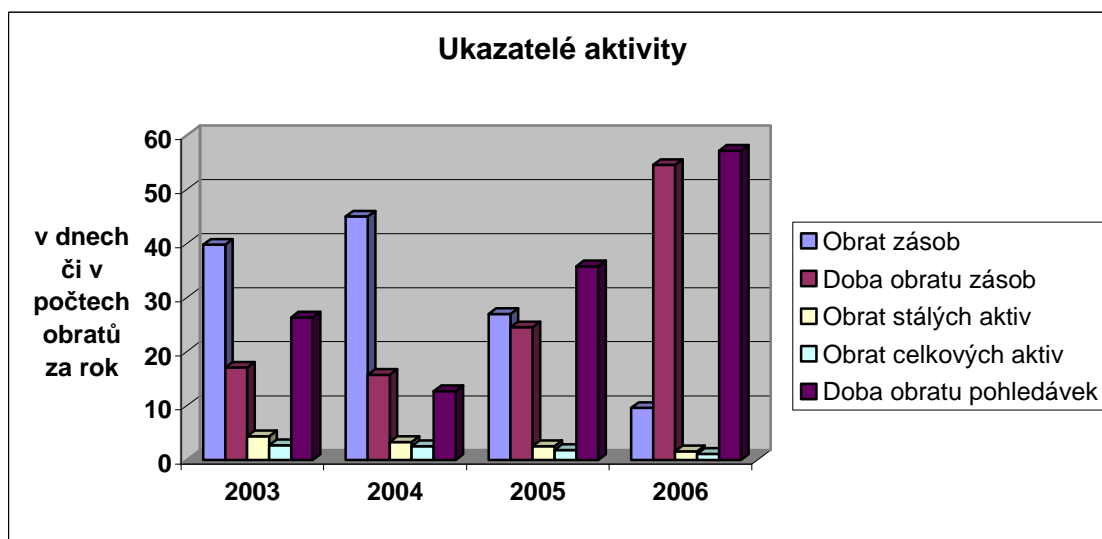
Zahrnuje dodávkový a výrobní cyklus.

Ukazatel vyjadřuje poměr dní ku obratovosti zásob. Vypočítáme jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob.

Tab. č. 3-12 – Ukazatelé aktivity firmy v letech 2003-2006

	2003	2004	2005	2006
Obrat zásob	39,77	45,01	27,01	9,95
Doba obratu zásob	17,06	15,72	24,50	54,54
Obrat stálých aktiv	4,34	3,27	2,51	1,60
Obrat celkových aktiv	2,71	2,54	1,83	1,10
Doba obratu pohledávek	26,35	12,74	35,77	57,18

Graf č. 3-4 – Ukazatelé aktivity firmy v letech 2003-2006



Z hlediska hodnoty **obratu zásob** je zájem na zvyšování počtu obrátek, tedy zkracování doby obratu, což obvykle vede ke zvyšování zisku, respektive ke snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku. Nejvyšší hodnoty dosáhl obrat zásob v roce 2004, kdy činil 45,01 dnů. V ostatních sledovaných obdobích se tento ukazatel značně snížil. Zjištěné hodnoty tohoto ukazatele jsou velmi dobré.

Doba obratu zásob nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím je kratší doba obratu zásob, tím lépe. Zrychlování doby obratu zásob se totiž pozitivně projevuje snížením materiálových a finančních zdrojů vázaných u klienta. Ty pak mohou být využity jiným způsobem, což vede k růstu rentability organizace. V roce 2005 byla doba obratu zásob 24,5 dnů, zatímco v předchozím roce jen 15,72 dnů. Firmě se tak nepodařilo snížit zásoby v následujícím roce. Naměřené hodnoty tohoto ukazatele zůstávají velmi vysoké.

Ukazatel **obratu stálých aktiv** je třeba posuzovat velmi obezřetně, neboť např. investice do zařízení jsou prováděny s předstihem, proto klesající či nízká hodnota tohoto ukazatele může znamenat, že podnik investuje do budoucna a tyto investice zatím nepřinášejí efekt. Ukazatel obratu stálých aktiv je velmi nízký a stále klesá.

Nízká hodnota ukazatele **obrátek aktiv** ve srovnání s odvětvovým průměrem svědčí o tom, že podnikatelská aktivita firma není příliš dobrá. Je třeba ji podstatně zvýšit a to buď zvýšením podnikových tržeb nebo zbavením se části majetku a nebo kombinací obou způsobů.

Z hlediska **doby obratu pohledávek** je žádoucí co nejnižší hodnota tohoto ukazatele, nejkratší doba inkasa. Výše tohoto ukazatele závisí i na úvěrové politice podniku. Jako standardní hodnota se uvádí 48 dní. V případě naší společnosti byla největší doba obratu pohledávek v loňském roce, kdy činila 57,18 dnů. V předchozích letech vykazoval tento ukazatel značně nižší hodnoty, např. v roce 2004 jen 12,74 dnů.

Chtěla jsem v práci použít i výsledky z roku 2007, bohužel naše daňová poradkyně je bude mít až koncem června, těsně před podáním Přiznání k dani z příjmů FO.

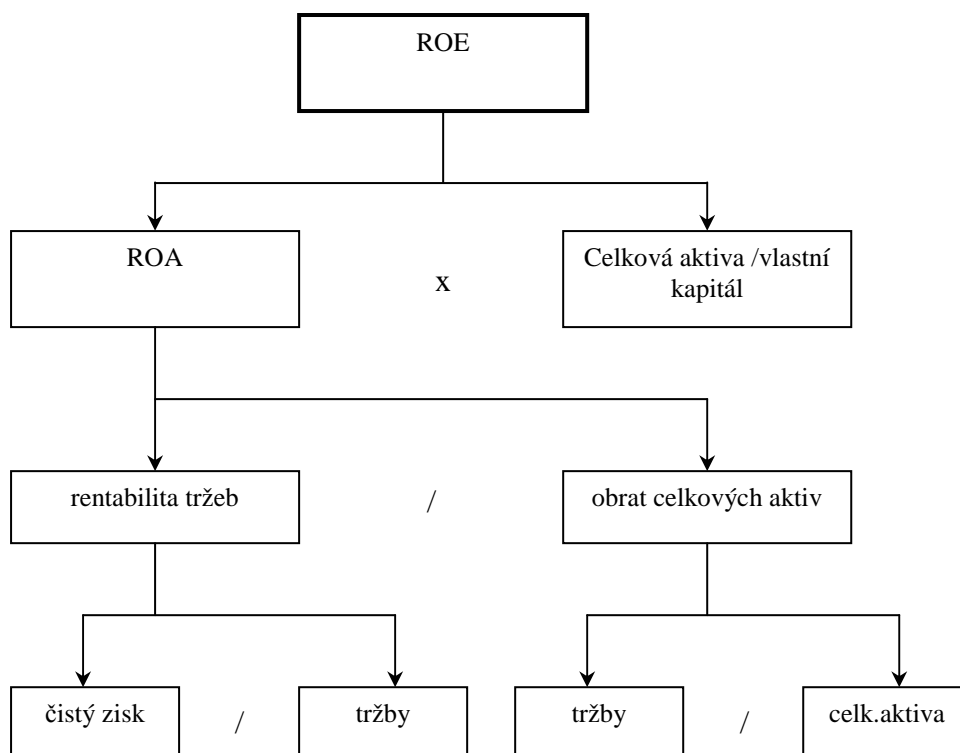
3.8.8 Pyramidové soustavy ukazatelů

Ekonomický proces má mnoho vlastností a tudíž i ukazatelů musí být použito velké množství. Pro usnadnění komplexní analýzy se vytvářejí soustavy ukazatelů.⁴⁵

Úkolem pyramidových soustav je popsání vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a analyzování vnitřních vazeb v rámci pyramidy. Tento pyramidový rozklad poprvé užila chemická společnost Du Pont de Nomeurs a dodnes se používá Du Pontův rozklad, který je zaměřen na rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE) a vymezení jednotlivých vstupujících položek.

V rámci pyramidového rozkladu jde o rozložení vrcholového ukazatele na jednotlivé dílčí ukazatele při čemž vrcholový ukazatel by měl vyjadřovat základní cíl účetní jednotky.⁴⁶

Obr. č. 3-2 – Du Pontův diagram⁴⁷



⁴⁵ Zdroj: (8) KONEČNÝ, M. ,REŽŇÁKOVÁ, M. Controlling. 2 vyd. Brno: PC-DIR, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5

⁴⁶ Citace:(15) STROUHAL, J., Finanční řízení firmy v příkladech. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2006. 184 s. ISBN 80-251-0913-5. (s. 60)

⁴⁷ Zdroj: (7) KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 7. vyd. Brno: MSD, spol. s r. o., 2002. 85 s. ISBN 80-86510-30-1

3.9 SWOT analýza

SWOT analýza je technika strategické analýzy, založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti (**silné a slabé stránky**) a faktorů prostředí (**příležitosti a hrozby**).

SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením.

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Silné stránky firmy (S = Strengths)

- vysoká kvalita produktů
- široký výrobní sortiment
- umístění firmy
- jméno firmy
- levná pracovní síla
- pověst dobré kvality vyráběného sortimentu
- úzký pracovní kolektiv
- snaha o neustále zlepšování

Slabé stránky firmy (W = Weaknesses)

- ne příliš dobrá finanční situace
- kapitálové zázemí společnosti
- absence marketingového průzkumu trhu
- nedostatečná reklama
- nízké platové ohodnocení
- organizační zázemí firmy

Příležitosti (O = Opportunities)

- přiblížení se přáním zákazníků
- oslovení nových zákaznických segmentů
- snižování daně z příjmů právnických osob
- možnost dodávání zboží do vybrané obchodní sítě

Hrozby (T = Threats)

- vysoká konkurence v oboru
- značné náklady na pronájem výrobních prostor
- růst cen vstupů
- zhoršení kupní síly zákazníků
- cenová politika
- špatná politika odměňování zaměstnanců

3.10 Zhodnocení současného stavu

Za největší slabinu současného stavu řízení společnosti považuji otázku propagace výrobků. Firma prakticky žádnou formu propagace svého výrobního sortimentu neprováděla, vyjma občasných předváděcích akcí. **Letos se firma zúčastnila** v rámci propagace **dvou soutěží a v obou získala první místa**. Firma nevyužívá informačních letáků, které by distribuovala občanům zdarma, ať již přímo do jejich poštovních schránek nebo rozdáváním v okolí cukrárny. V regionálních denících a časopisech o vaření se občas objeví článek propagující cukrárnu, nicméně tento způsob nestačí.

Po stránce ekonomické na tom firma také není o mnoho lépe. Z účetních výkazu vyčteme poměrně vysoké tržby za prodej výrobků, účetní zisk je ovšem v porovnání s těmito příjmy nicotný. Firma dosahuje vysokého obrátu, ale celkový zisk je nízký. Příčinu proč tomu tak je spatřuji ve značných nákladech spojených s výrobou.

Firma nevlastní webové schránky, kde by prezentovala nejen sebe, ale i své produkty. K tomuto záměru se majitel nepřiklonil a to v souvislosti s tradicí tohoto výrobního podniku, který je Brňanům, ale nejen jim, znám již několik desítek let.

Přetrvávajícím problémem zůstává pronájem nebytových prostor a to vzhledem k výši nájemného účtovaného Magistrátem města Brna. Náklady spojené s jeho úhradou se za posledních několik let ztrojnásobily. Majitel tuto situaci řeší vyklízením zadních částí nebytových prostor, aby tak snížil výměru plochy, ze které je nájemné počítáno. Částečně se tak podařilo zredukovat finanční dopad těchto nákladů.

Výrobní sortiment má veškerá potřebná povolení k výrobě a prodeji na tuzemském trhu. Je schválen Českou zemědělskou a potravinářskou inspekcí a rovněž Státním veterinárním ústavem v Brně.

Výrobní sortiment je velmi kvalitní a pestrý. Cukrovinky jsou vyráběny z hodnotných surovin. Nejen ve výrobních prostorách, ale i v prodejně je dbáno na dodržování přísných hygienických norem, jejich dodržování je průběžně kontrolováno. Majitel firmy získal již řadu ocenění ve svém oboru a to například v rámci soutěže o Potravinářský výrobek Jihomoravského kraje roku 2006, kde získal prestižní ocenění. **Letos majitel získal tři první místa v soutěži Zlaté plody jižní Moravy, je to soutěž o nejlepší potravinářské výrobky Jihomoravského kraje.** Naše výrobky získaly ocenění Mediální lahůdka jižní Moravy, Specialita jižní Moravy a „Zlaté plody jižní Moravy 2008“. Dále se **firma zúčastnila potravinářské soutěže „Zlatá chuť jižní Moravy 2007** a i zde **získala certifikát za první místo** s právem používání loga ZLATÁ Chuť jižní Moravy.

Firma neprovádí finanční analýzu, která je velmi důležitá při hodnocení finanční situace společnosti. Z provedené finanční analýzy vyplývá, že firma má velmi nízké ukazatele likvidity a musí se tak části zásob zbavovat. Ukazatelé rentability vykazují naopak lepší hodnoty, přesto ukazatel zadluženosti zůstává nad hranici 100 % a to není pro firmu dobré.

Neexistence organizačního řádu ve firmě je negativním jevem řízení firmy. Úzký pracovní kolektiv je výhodou, ale i v tomto případě by měl základní organizační řád existovat. Politika odměňování zaměstnanců je velmi nízká. Ve firmě se dostatečně nevyužívá motivace zaměstnanců.

4 Návrh strategie malé firmy

Na základě analýzy současného stavu firmy navrhuji formulovat základní cíle pro jednotlivé oblasti cukrárny a zároveň i firemní strategii. V případě, že firma řádně prozkoumala vnitřní i vnější okolí, je možné přistoupit k formulaci jednotlivých cílů. Tyto cíle by měly být jednoznačně kvantifikovatelné. Cíle firmy nám udávají, jakým směrem se chce firma ubírat, čeho chce dosáhnout. Naproti tomu strategie firmy říká, jak se k těmto cílům dostat.

4.1 Cíle firmy

V klasické teorii se jako základní cíl předpokládá maximalizace zisku. Přičemž je třeba rozlišovat mezi ziskem účetním a ziskem ekonomickým. Alternativním cílem firmy může být nikoliv maximalizace okamžitého zisku, ale maximalizace současné hodnoty budoucích zisků. Mezi další cíle firmy lze řadit:

- dlouhodobě přežít na trhu,
- dosažení určitého podílu na trhu (s tím ale také souvisí dosažení určitého zisku),
- maximalizace obrátu,
- růst a expanze.

4.1.1 Stanovení cílů pro jednotlivé oblasti

Strategické cíle podniku jsou východiskem vrcholového plánování. Jde o to určit vzájemně konzistentní soustavu cílů podniku tvořící logický celek. Stanovení cílů podniku musí být zcela přesné a konkrétní.

Cíle týkající se postavení na trhu

- zvýšení objemu odbytu o 20 % do dvou let,
- upevnění pozice na trhu v oboru cukrářství,
- nalezení nových trhů, odbytových možností.

Cíle v oblasti kvality produktů a služeb

- udržení stávající kvality výrobního sortimentu,
- zvýšení kvality služeb ve vztahu k zákazníkům (k odběratelům),
- zlepšování kvality služeb pro konečné spotřebitele.

Cíle ekonomické

- maximalizace ekonomického růstu podniku,
- zvýšení obrátu do tří let o 25 % (zvýšením objemu vyráběné produkce).

Cíle finanční

- sledování ukazatelů rentability,
- sledování ukazatelů likvidity,
- analyzování těchto ukazatelů, soustředit se na neustálé zvyšování těchto ukazatelů, sledovat příčiny jejich poklesu.

Cíle v sociální oblasti

- zlepšení spokojenosti pracovníků,
- zajištění osobního rozvoje pracovníků,
- zainteresování zaměstnanců na pracovních výsledcích.

Cíle v oblasti marketingu

- podpora prodeje zaměřená na zvyšování poptávky po tomto sortimentu.

Cíle v oblasti prestiže

- zlepšení image podniku,
- neustále budování pozice na trhu včetně veletrhů a výstav.

4.2 Vymezení strategie firmy

V době silné konkurence v různých odvětvích národního hospodářství mnoho manažerů a majitelů malých i velkých výrobních firem sází na snižování nákladů a prodejních cen jakožto jediné možnosti přežití na trhu. I když firma neuplatní tuto

"strategii prvenství v nákladech", nastupuje na řadu obchodník, který je ochoten zákazníkovi snížit cenu jen aby u něj nakoupil a nepřešel ke konkurenci.

Neplatí však vždy a všude, že nejnižší cena vede k úspěchu v prosazení se na trhu. Lidé jsou ochotní zaplatit za odlišnost, která jim přináší užitek (za značku, image, design, spolehlivost, apod.). Jedná se o *"strategii diferenciaci"*. Firma by si ovšem měla vybrat jen jednu z nich. Majitelé a manažeři firem mají však často tendenci nabízet nejvyšší kvalitu za nízké ceny, poskytovat nejlepší poměr cena/výkon.

4.2.1 Strategie prvenství v nákladech

Tato strategie sleduje snižování přímých i nepřímých nákladů a proto ji cukrárně nedoporučují. Se snižováním nákladů totiž souvisí omezení služeb pro zákazníka či omezení výdajů na reklamu.

Riziko

Jestliže by se majiteli podařilo snížit náklady a tím i ceny produktů pod úroveň nákladů konkurentů, znamená to možnost dosahovat nadprůměrných výnosů. Nižší náklady firmě umožní dosahovat vyšší zisk, i když její konkurenti by při nabízení stejných cen museli zisk obětovat. Jsou zde ovšem dva důvody, proč ceny nesnižovat. **Existuje potenciální hrozba snižování vlastního zisku v případě, že snížení cen není dáno možnostmi firmy. Druhým důvodem jsou možné problémy v obchodních vztazích.** A navíc, při uplatňování nižších cen hrozí jednoduchý protiútok konkurence, totiž že také sníží cenu svých produktů.

Pro cukrárnu U čtyř Mamlasů se daleko lépe hodí strategie diferenciaci. Při této strategii by se měl majitel soustředit na dosažení dokonalého výkonu v oblasti výroby cukrovinek. Na trhu působí hodně cukráren, ale ne všechny nabízejí stejné zákusky a stejně kvalitní. Proto by měla naše firma využít této situace a neustále usilovat o co nejvyšší kvalitu svých produktů, neboť některé konkurenční cukrovinky jsou takové, že se „nedají jíst“.

4.2.2 Strategie diferenciacce

Jde o odlišení produktu nebo služby. Odlišením se má na mysli něco, co je v celém odvětví považováno za jedinečné, nové. V konkurenčním prostředí představuje právě odlišení největší výhodu, kterou může podnik disponovat. Odlišení hledá v pěti oblastech: **produkt, služba, personál, distribuční síť, image**. Odlišení lze vytvářet v několika oblastech současně. Při této strategii nelze ignorovat náklady, jejichž minimalizace není hlavním cílem. Cílem je především vytváření konkurenční výhody, neboť díky ní jsou zákazníci věrni značce a méně citlivě reagují na ceny. Tento přístup zároveň oslabuje vliv odběratelů, kteří nemají k dispozici srovnatelnou alternativu.

Riziko

Možná rizika spočívají hlavně **ve vytváření takové kvality, kterou zákazník v konečné fázi neocení**. Úkolem manažera firmy je tedy ohlídat, aby takto zvýšená kvalita skutečně znamenala vyšší ziskovost. Další riziko se dá pojmenovat jako ***Ve chvíli rozhodování o koupi o vás klient nevěděl***. V reálném obchodování se velmi často stává, že zákazník má v rámci nákupního rozhodování málo informací o potenciálních dodavatelích a do výběru nezahrne všechny výrobky, které nejlépe odpovídají jeho očekávání.

4.2.3 Business strategie

Business strategie (česky obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU (strategická obchodní jednotka) v nadřazené corporate strategii.

V současné době však nemá smysl vytvářet ve firmě další strategickou obchodní jednotku. Firma nedisponuje velkou škálou velkoodběratelů a tak by vybudování další SBU nebylo pro ni příliš ekonomicky výhodné. Pokud by se jí ovšem podařilo získat větší počet stálých odběratelů, bylo by možné vytvořit dvě SBU. Jedna by se zaměřila

na maloodběratele, druhá na velkoodběratele. Každá z nich by vedla samostatnou evidenci zakázek, svých odběratelů a územního pokrytí.

V návrhu business strategie by měly být na základě výsledků specificky zaměřené analýzy vymezeny strategické cíle, které by měla daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami naplnit.

4.2.4 Volba strategie

Z výše uvedených popsaných obecných konkurenčních strategií navrhuji volbu strategie diferenciacce neboť se domnívám, že nejlépe vystihuje současnou potřebu firmy. Firma se totiž potřebuje odlišit co možná nejvíce od své konkurence.

Například usilováním o získání vůdčího postavení v oblasti poskytnutého servisu, v oblasti doplňkových služeb, které konkurence nenabízí (navrhuji **bezplatný rozvoz objednaných výrobků od 400 Kč výše, možnost telefonických objednávek či prodloužení prodejní doby v letním období** apod.), v oblasti jedinečnosti produktů (kladen důraz na **výjimečnou kvalitu**), v oblasti provedení výrobků atd.

Bezplatný rozvoz objednaných výrobků od 400 Kč a výše

Doporučuji, si na tyto rozvozy zpočátku pronajmout auto i s řidičem (Po určitém období, třeba po půl roce, navrhuji tuto aktivitu vyhodnotit a učinit ekonomické závěry). Tuto službu nám může poskytnout firma Eurobi, s.r.o., která si účtuje 12 Kč/Km. V ceně pronájmu už je zahrnut plat řidiče, amortizace a pohonné hmoty. Navrhuji nejdřív jezdit pouze centrální Brno, tj. zhruba v okruhu 20 Km od prodejny na nám. Svobody. Za den ujede řidič cca 100 Km, tj. za týden 300 Km, tj. za měsíc 1200 Km.

Aby tato činnost měla smysl, tak tržba musí být větší než náklady a samozřejmě nám musí z této činnosti plynout zisk. Při nejmenším odběru 400 Kč (tj. 1 klasický velký dort, nebo 20 zákusků, na zákazníka), musí rozvést řidič minimálně 10 zakázek denně (v průběhu 2-4 hodin). Předpokládám, že se v jednom týdnu uskuteční asi 3 rozvozy a tržba bude cca 4 000 Kč/den.

(Protože platí firma velmi vysoké nájemné, představuje marže 100 % k ceně nákladů, tj. vyrobíme za 8 Kč a prodáme za 16 Kč.)

Nejdřív musíme vypočítat náklady na pronájem auta s řidičem.

$$100 \text{ Km} \times 3 \text{ dny} = 300 \text{ Km/týden}$$

$$300 \text{ Km} \times 4 \text{ týdny} = 1\,200 \text{ Km/měsíc}$$

$$1\,200 \text{ Km} \times 12 \text{ měsíců} = 144\,000 \text{ Km/rok}$$

$$144\,000 \text{ Km} \times 12 \text{ Kč/Km} = 172\,800 \text{ Kč náklady na pronájem}$$

Tab. č. 4-1 – Příklad na analýzu bodu zvratu

cena výrobku za kus	400 Kč
tržby	576 000 Kč
přímé náklady na 1 ks	200 Kč
variabilní náklady na období	288 000 Kč
fixní náklady na období	172 800 Kč

$$\frac{F}{1 - (V/T)}$$

$$1 - (V/T)$$

$$\text{a) } \frac{172\,800}{1 - (288\,000/576\,000)} = \frac{172\,800}{0,5} = 345\,600 \text{ Kč}$$

Tržby odpovídající bodu zvratu jsou 345 600 Kč

Varianta A) Denní tržba 4 000 Kč

$$4\,000 \text{ Kč} \times 3 \text{ rozvozy} = 12\,000 \text{ Kč/týden}$$

$$12\,000 \text{ Kč} \times 4 \text{ týdny} = 48\,000 \text{ Kč/měsíc}$$

$$48\,000 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} = 576\,000 \text{ Kč/rok}$$

Teď musíme odečíst náklady na výrobu a náklady za pronájem auta s řidičem.

$$576\,000 \text{ Kč} \times 0,5 \text{ nákl. na výrobu} = 288\,000 \text{ Kč}$$

$$288\,000 \text{ Kč} - 172\,800 \text{ Kč náklady na pronájem} = 115\,200 \text{ Kč/zisk za rok}$$

V průměru dosáhne majitel ročního zisku z této činnosti 115 200 Kč.

Varianta B) Denní tržba 3 000 Kč

$3\,000\text{ Kč} \times 3\text{ rozvozy} = 9\,000\text{ Kč/týden}$

$9\,000\text{ Kč} \times 4\text{ týdny} = 36\,000\text{ Kč/měsíc}$

$36\,000\text{ Kč} \times 12\text{ měsíců} = 432\,000\text{ Kč/rok}$

Ted' odečteme náklady na výrobu a na pronájem auta s řidičem.

$432\,000\text{ Kč} \times 0,5\text{ náklady na výrobu} = 216\,000\text{ Kč}$

$216\,000\text{ Kč} - 172\,800\text{ Kč náklady na pronájem} = 43\,200\text{ Kč/zisk za rok}$

Varianta C) Denní tržba 2 000 Kč

$2\,000\text{ Kč} \times 3\text{ rozvozy} = 6\,000\text{ Kč/týden}$

$6\,000\text{ Kč} \times 4\text{ týdny} = 24\,000\text{ Kč/ měsíc}$

$24\,000\text{ Kč} \times 12\text{ měsíců} = 288\,000\text{ Kč/rok}$

Ted' odečteme náklady na výrobu a náklady za pronájem auta s řidičem.

$288\,000\text{ Kč} \times 0,5\text{ náklady na výrobu} = 144\,000\text{ Kč}$

$144\,000\text{ Kč} - 172\,800\text{ Kč náklady na pronájem} = - 28\,800\text{ Kč/ztráta za rok}$

Na tomto příkladu vidíme, že pokud budeme rozvážet za denní tržbu jen 2 000 Kč, tak tato činnost vůbec nemá smysl a firma se dostane do ztráty.

Pokud firma bude rozvážet za denní tržbu 3 000 Kč, tak to má sice smysl, už při tomto prodeji dosahuje firma zisku, ale nepřináší to výrazný ekonomický efekt a nezmění to ekonomiku firmy.

Nejsmyslnější se mi jeví varianta A) denní tržba 4 000 Kč a výš.

Zisk 115 200 Kč za rok už může ekonomice firmy výrazně pomoci. Tento zisk se může použít na vybavení cukrárny, nebo na propagaci atd.

Odlišení produktu dosáhneme i pomocí psychologických nástrojů (tj. **ovlivňováním představ a postojů zákazníků reklamou, obalem nebo cenami**), i když obal vzhledem k zaměření firmy není to správné slovo. Spíše se dá hovořit o **aranžování sortimentu**.

V oblasti kvality produktu prosazují vyrábět a nakupovat pouze suroviny výborné kvality, kvalitně a s pečlivostí je připravovat k dalšímu zpracování, kontrolovat celý výrobní proces.

Navrhuji začít s výrobou **Dia zákusků**. Tím se sice firma tolik od konkurence neodliší, jelikož řada cukráren již tento sortiment nabízí, ale majitel doposud do této sféry výroby „nezabrousil“, určitě tak získá nové zákazníky a tím i potenciální zdroj příjmů.

Výroba Dia zákusků

Vzhledem k tomu, že počet lidí nemocných cukrovkou se neustále zvyšuje, tak se rovněž zvyšuje poptávka po diabetických výrobcích. Nyní se jedná asi o 8 % nemocných lidí z celkové populace, v ČR je to přibližně 800 000 lidí – diabetiků.

Brno je druhé největší město s počtem obyvatel cca 400 000. Protože Brno má velkou hustotu obyvatel, tak předpokládám, že i nemocných cukrovkou, zde bude aspoň 2x tolik, než v jiném městě, vyjma Prahy.

$400\,000 \text{ lidí} \times 0,08 \text{ diabetiků} = 32\,000 \text{ lidí nemocných v Brně}$

$32\,000 \text{ lidí} \times 2 = 64\,000 \text{ diabetiků v Brně}$

Výroba Dia zákusků je stejná jako výroba klasických zákusků ovšem s tím rozdílem, že veškerý cukr je nahrazen sladidlem. Sladidlo nám zdraží výrobek přibližně o 25 %. Jako příklad uvádím výrobu Dia rolády.

Celkové náklady na výrobu 1 ks klasické rolády činí 8 Kč. Při výrobě Dia rolády činí náklady 10 Kč. $8 \text{ Kč} \times 1,25 = 10 \text{ Kč}$ $10 \text{ Kč} \times 2 = 20 \text{ Kč}$

Prodejní cena 1 ks nám tak stoupne na 20 Kč. Předpokládám, že denně je možné prodat minimálně 50 ks těchto zákusků.

$20 \text{ Kč} \times 50 \text{ ks} = 1\,000 \text{ Kč/den} \times 5 \text{ dnů v týdnu} = 5\,000 \text{ Kč/týden}$

$5\,000 \text{ Kč} \times 4 \text{ týdny} = 20\,000 \text{ Kč/měsíc}$

$20\,000 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} = 240\,000 \text{ Kč/rok}$

Výrobní náklady představují polovinu z této částky.

$240\,000 \text{ Kč} \times 0,5 = 120\,000 \text{ Kč/rok}$

V průměru dosáhne majitel ročního zisku z prodeje Dia zákusků 120 000 Kč.

Dále doporučuji zaměřit se na **dětského zákazníka** a to např. při nákupu zákusků maminky (tatínka, babičky, dědečka atd.) s dítětem nad 70 Kč, dostane dítě zdarma malou marcipánovou figurku podle aktuálních filmových pohádek (např. ve tvaru ryby Nemo, zlobra Shreka, makové panenky, pejska atd.) jako dárek.

Do cukrárny chodí hodně maminek s dětmi a tudíž předpokládám, že alespoň 15 zákazníků denně učiní takovouto koupi.

$70 \text{ Kč} \times 15 \text{ zák.} = 1\,050 \text{ Kč/den} \times 5 \text{ dnů v týdnu} = 5\,250 \text{ Kč/týden}$

$5\,250 \text{ Kč} \times 4 \text{ týdny} = 21\,000 \text{ Kč/měsíc}$

$21\,000 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} = 252\,000 \text{ Kč/rok}$

Náklady na výrobu zákusků představují $(252\,000 \text{ Kč} \times 0,5) = 126\,000 \text{ Kč}$, na výrobu 1 ks marcipánové figurky činí náklad 10 Kč.

$10 \text{ Kč} \times 15 = 150 \text{ Kč/den} \times 5 \text{ dnů v týdnu} = 750 \text{ Kč/týden} \times 4 \text{ týdny} = 3\,000 \text{ Kč/měsíc}$

$3\,000 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} = 36\,000 \text{ Kč/}$ náklady na výrobu figurek za rok

$252\,000 \text{ Kč} - 126\,000 \text{ Kč} - 36\,000 \text{ Kč} = 90\,000 \text{ Kč za rok}$

V průměru dosáhne majitel z této činnosti zisk 90 000 Kč za rok.

I v případě, že se taková koupě neuskuteční delší dobu, tak firmě nevzniknou žádné náklady navíc, protože marcipánové figurky jsou v cukrárně k prodeji stále.

Jedině snad, že budeme mít peníze vázány ve větším množství zásob marcipánu, ale ani tyto náklady nebudou dramatické, protože spolupracujeme s dodavateli, kteří jsou schopni dodat nám marcipán do 48 hodin.

Přijetí mých návrhů podle uvedených propočtů povede částečně ke zvýšení nákladů, ale hlavně ke zvýšení počtu zákazníků a tím pádem ke zvýšení zisku. Na tyto návrhy budou navazovat další a to dle momentální finanční situace firmy a požadavků zákazníků.

4.3 Návrh marketingové strategie

Ačkoli firma při svém podnikání může uplatnit různé přístupy k trhu (výrobní, prodejní), ukazuje se jako nejefektivnější z hlediska zajištění dlouhodobé úspěšnosti podniku přístup s komplexním zaměřením se na zákazníka, tedy **přístup marketingový**.

Marketingové pojetí totiž správně odhaluje, že klíč k dosažení cílů organizace spočívá v určení potřeb a požadavků cílových zákazníků a zabezpečení žádané spokojenosti trhu dodávkou vhodného výrobku či služby, za přiměřenou cenu, na vhodném místě a za účinné marketingové komunikace.

Navrhují vypracování marketingové strategie, strategie struktury řízení výroby, strategie zaměřené na finanční analýzu a strategie řízení lidských zdrojů.

4.3.1 Strategie marketingového mixu

Doporučuji zaměřit se nejprve na základní **marketingový mix**, tedy **4 P**.

Obr. č. 4-1 - Struktura marketingového mixu



4.3.1.1 Výrobek (product)

Výrobková strategie znamená rozhodovat např. o sortimentu výrobků, o délce výrobních řad, o designu jednotlivých výrobků, o úrovni kvality, o značce, o úrovni poskytovaných služeb apod. Produktem lze chápat „cokoli, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání zákazníka“.

Firma by měla nadále udržovat vysokou kvalitu svých výrobků a v tomto úsilí by neměla polevit.

Přesto, že cukrárna nabízí již teď bohatou škálu cukrovinek a zákusků, doporučuji majiteli v současné době začít také s výrobou Dia zákusků. Je jisté, že nové výrobky budou mít úspěch u zákazníků, hlavně v této době, kdy počet lidí nemocných civilizační chorobou - cukrovkou neustále roste.

Ne všechny cukrárny nabízí vlastnoručně vyrobené máslové vánoční pečivo a tak majitel firmy začal před několika lety s jeho výrobou. Tento marketingový tah se ukazuje být pro firmu přínosem, neboť v zimních měsících dosahuje cukrárna velice příznivých obrátů. V dnešní uspěchané době, nemají ženy dost času na pečení domácího cukroví před Vánocemi a proto možnosti koupit si kvalitní a dobré cukroví, ve velké míře využívají. Doporučuji v nastoleném trendu nadále pokračovat.

4.3.1.2 Cena (price)

Cenová strategie závisí na hlavních podnikatelských cílech.. Jestliže chce firma např. maximalizovat zisk, zvolí vyšší ceny svých produktů. Stanovení **vysoké ceny** je možné za předpokladu, že jde o výrobek výrazně se odlišující od výrobků konkurence, který není dosud na trhu rozšířen. V případě cukrárny není možné volit příliš vysoké ceny, neboť výrobní sortiment není na tolik diferencovaný od konkurenčního, aby firma mohla určovat cenovou politiku na trhu. Nepatrně vyšší ceny svých produktů stanoví firma jen v nesezónních obdobích roku (především v létě a také s ohledem na růst cen vstupů). V této době firma také snižuje sortiment nabízených zákusků a ve větší míře vyrábí a prodává zmrzlinu, ovocné poháry a ovocné saláty.

Majitel se vydal raději cestou „přiměřených cen“ ne natolik odlišných od konkurence. Má-li totiž firma v úmyslu zvyšovat objem prodeje a tržní podíl, volí raději

nižší, průnikové ceny. Bojuje-li o přežití, volí nízké ceny až na úrovni nákladů a doufá, že trh je na ceny citlivý. Stanovení **nízké, průnikové ceny** lze zvolit, pokud podnik tyto možnosti má a bude moci využít výrazné nákladové deprese v závislosti na vyrobeném a prodaném množství.

Letos došlo k nárůstu cen elektrické energie až o 10 %, zvýšila se snížená sazba daně z 5 % na 9 % a zvýšila se cena produktů z mléka (máslo, šlehačka). Vzhledem k navýšení nákladů, navrhuji upravit ceny o 10 - 15 % směrem nahoru.

4.3.1.3 Distribuce (place)

Distribuční strategie znamená rozhodnutí o tom, jak se dostane zboží k zákazníkovi, kdo a jakým způsobem bude participovat na jeho prodeji uživatelům. Jde v podstatě o výběr **distribučních cest** a stanovení podmínek, za nichž se dostane zboží k zákazníkovi.

Firma své produkty distribuuje přímo zákazníkům, kteří cukrárnu navštíví a mají zájem o drobné pohoštění či koupí zákusků přímo domů. Firma není napojena na žádnou distribuční síť. Veškeré objednávky menšího i většího charakteru je možné vyzvednout v dohodnutém termínu přímo v prostorách cukrárny.

Doporučuji firmě v této oblasti **pokusit se uzavřít smlouvu** o dodávkách výrobního sortimentu do vybraného obchodního řetězce, např. Brněnky. S vybudovanou obchodní sítí pak uzavřít víceletou smlouvu na dodávky zákusků a dortů, stanovit termíny dodání včetně mimořádných objednávek, stanovit procentní podíly z tržeb. Firma tak získá nejen nové potenciální zákazníky, ale také zajímavý zdroj příjmů.

4.3.1.4 Komunikace (promotion)

Strategie komunikace znamená rozhodnout o tom, které z nástrojů marketingové komunikace bude podnik používat k informování zákazníků o své nabídce k podněcování ke koupi.

V tomto směru se dá majiteli vytknout nedostačující informovanost potenciálních zákazníků a to nejen v novinách, ale také v časopisech zabývajících se vařením. Několik málo článků bylo již otištěno, ale samo o sobě to nestačí. Firma by mohla využívat

dalších marketingových nástrojů, kterými by oslovovala své zákazníky a proto doporučuji:

- využít levných informačních letáků a jejich distribuce do schránek, (Brno a okolí)
- osobní propagace na veletrzích a výstavách,
- zadání reklamního spotu v brněnském rádiu, (např. KISSHÁDY)
- vypracování marketingového průzkumu,
- rozšířit trh nových zákazníků uzavřením smlouvy s vybudovanou obchodní sítí.

4.3.2 Formulování marketingové strategie

4.3.2.1 Formulování marketingové strategie v cenové oblasti

Formulování marketingové strategie v cenové oblasti je závislé především na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci. Z hlediska čtyř základních strategií, které jsou pro dosažení cílů podniku používány, lze v případě cukrárny užít **strategii ocenění výrobní řady**.

Firma totiž nabízí na trhu více než jeden produkt. Majitel usiluje o takový komplex cen, který bude maximalizovat zisk za celou výrobní řadu. Ceny sortimentu se odvíjí od vynaložených nákladů, u jednoduchých zákusků je stanovena nízká cena, u složitějších a pracnějších naopak vyšší.

Firma rovněž využívá metody „svázání do balíku“, kdy v balení je více výrobků prodávaných za cenu, která je nižší, než je součet cen jednotlivých výrobků. Tento přístup uplatňuje majitel zejména při prodeji máslového vánočního pečiva.

4.3.2.2 Formulování marketingové strategie v oblasti distribuční politiky

Tato strategie se zaměřuje na umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití výrobku jeho vhodným umístěním na trhu. Strategický výběr vyžaduje šetření tří klíčových oblastí a to zákaznických preferencí a jejich pochopení, vzájemných vztahů všech účastníků cesty, jejich vytváření a udržování a stupeň pokrytí jednotlivých trhů určitými výrobky. Strategie se soustřeďuje na výběr nejefektivnějšího typu cesty a

neoptimálnější počet distributorů. Pro cukrárnu je nejpříjemnější **strategie intenzivní distribuce**.

Tato strategie totiž předpokládá prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. V úvahu přichází běžné zboží s rychlým obrátem, sloužící k uspokojení základních a častých potřeb zákazníků. I když firma disponuje jen jednou prodejnou, denně se prodá několik stovek zákusků. Firma dosahuje v konečné fázi nemalého objemu prodeje. Strategii intenzivní distribuce tak bude podněcovat zákazník ke koupi.

4.3.2.3 Formulování marketingové strategie v oblasti marketingové komunikace

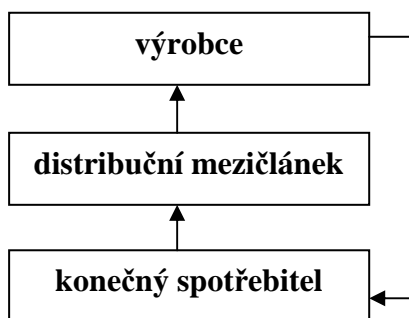
Strategie zaměřuje pozornost na vytváření komunikačních programů, které obsahují cíle komunikace, na jejichž základě jsou formulovány strategie a rozvrženy prostředky rozpočtu. Komunikační strategie přispívá k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Strategické možnosti komunikačního mixu jsou prvotně ovlivněny rozhodnutím podniku, zda použije obecných strategických směrů *push* nebo *pull*.

Push strategie je v marketingové komunikaci spojena s distribuční cestou, je zaměřena zejména na účastníky distribuční cesty, zvláště na maloobchod a na prezentaci výrobků a proto není pro naši firmu příliš vhodná.

Naopak **Pull strategie** v marketingové komunikaci je zaměřena na konečného spotřebitele nebo uživatele a je lépe využitelná pro typ podniku jako je cukrárna. Výrobce soustředí veškeré své komunikační úsilí na poslední článek distribuční cesty - tedy na cílového zákazníka. Snaží se v něm vyvolat zájem o výrobek a stimulovat poptávku z jeho strany. Zákazník potom požaduje výrobek na trhu.

Tuto strategii doporučuji firmě uplatnit alespoň z 70 % a to především propagací a podporou spotřebitele. Dále doporučuji zavedení marketingových prvků dle možností firmy.

Obr. č. 4-2 - Pull strategie (strategie tahu)



4.3.3 Návrh marketingové kampaně

Navrhuji vzhledem k absenci marketingové propagace výrobků a s přihlédnutím k dosahovaným tržbám začít s malou reklamní kampaní. Jde o první nástroj, v rámci kterého je formulována komunikační strategie podniku. Jedná se o neosobní formu komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Reklama má informovat zákazníka o existenci výrobku, následně má vzbudit zájem o výrobek a v konečné fázi přimět zákazníka k nákupnímu rozhodnutí. Aby se firma více ne zadlužila, doporučuji začít s marketingovou kampaní postupně. Tato reklamní kampaně, i přes její menší rozsah, jistě přinese firmě vyšší zisky. Firma doposud žádnou reklamu neprováděla a proto prvním krokem v rámci reklamní kampaně bude stanovení reklamní cílů. Dle primárního účelu navrhuji, aby reklama byla **informativní a přesvědčovací**.

Obr. č. 4-3 - Reklamní cíle firmy

Informativní reklama	<ul style="list-style-type: none"> - informovat zákazníka o výrobním sortimentu - informovat jej o cenách produktů - poskytnout informace o firmě a její sídlem - napravit některé mylné představy o nabízeném zboží - rozptýlit případné obavy zákazníka
Přesvědčovací reklama	<ul style="list-style-type: none"> - přesvědčit zákazníka k návštěvě cukrárny - přimět spotřebitele k okamžitému nákupu - nabídnout zákazníkovi případné slevy za nakoupené zboží - přimět spotřebitele k opětovné návštěvě

Další krokem v rámci reklamní kampaně bude **stanovení reklamního rozpočtu a výběr medií**. Navrhuji stanovení reklamního rozpočtu podle možností firmy. Tato praxe je obvyklá právě u malých firem, neboť nemohou utratit více, než jaké mají prostředky. Vzhledem k cenám inzerce doporučuji majiteli v prvních 3 měsících investovat do reklamní kampaně 150 000,- Kč.

Časopisy:

Brněnský deník	1 strana běžná	31 920,- Kč ⁴⁸
Haló Brno	1/4 strany na výšku	48 000,- Kč ⁴⁹
Brněnský Metropolitan	1/3 A3 formátu	45 000,- Kč ⁵⁰

V těchto periodikách doporučuji prezentaci vlastní firmy a to zejména v Brněnském deníku, který je podle mého názoru z uvedených tiskovin nejčtenějším periodikem. Značnou nevýhodou u všech zmíněných tiskovin je absence pravidelného týdenního magazínu, ve kterých by byly na uvedeném formátu otištěny například recepty na cukrovinky, které nejsou v cukrárně běžně ke koupi dostupné. Firma se tak bude muset omezit pouze na inzerci do novin.

Výhodou novin je především flexibilita a pravidelný kontakt, možnost oslovení širokého spektra čtenářů. Stejně tomu je i u časopisů, kde je navíc vyšší kvalita tisku. Nevýhodou novin je krátká doba životnosti.

Rádio:

Rádio Impuls (pokrytí jižní Morava – Brno) - vysílací čas 12 -15 hod.

Cena za 30 sekundový reklamní spot – 1 700,- Kč.⁵¹

Navrhuji rozdělit reklamu na 2 x 15 sekundový spot, v první vlně reklamu 2 x týdně 2 spoty denně a to každý sudý týden v měsíci.

Tedy celková cena za toto rozložení bude činit $1\,700,- \text{ Kč} \cdot 4 = 6\,800,- \text{ Kč} \cdot 2 \text{ týdny}$ v měsíci = $13\,600,- \text{ Kč/měsíc} \cdot 3 \text{ měsíce} = 40\,800,- \text{ Kč}$.

⁴⁸ Bauer Media. Praha: Inzertní oddělení nakladatelství Bauer Media Praha, 2007. Dostupné z URL <<http://www.bauermedia.cz>>

⁴⁹ Newton Media. Praha: Borgis, a.s., 2007. Dostupné z URL <<http://www.halobrna.cz/>>

⁵⁰ Bauer Media. Praha: Inzertní oddělení nakladatelství Bauer Media Praha, 2007. Dostupné z URL <<http://www.bauermedia.cz>>

⁵¹ Rádio Impuls. Praha: Marketingové a obchodní oddělení Rádía Impuls, 2007. Dostupné z URL <<http://www.impuls.cz/>>

Rádio Hey ! Brno – vysílací čas 12 – 15 hod.

Cena za 30 sekundový reklamní spot – 714,- Kč.⁵²

Stejně jako v předchozím případě navrhuji rozdělit reklamu na 2 x 15 sekundový spot, ale v lichých týdnech daného měsíce.

Celková cena za 2 spoty 2 x týdně bude činit $714,- \text{ Kč} \cdot 4 = 2\,856,- \text{ Kč}$ * 2 týdny v měsíci = $5\,712,- \text{ Kč/měsíc} \cdot 3 \text{ měsíce} = 17\,136,- \text{ Kč}$.

Celková částka na reklamní kampaň činní 182 856,- Kč.

V současné době bývá rozšířeným jevem, že některé podniky zabývající se cukrářskou výrobou, dodávají své výrobky do supermarketů a obchodních sítí po celé ČR, kde si je mohou zákazníci v zabalených krabičkách koupit domů.

Ze začátku nám z toho nebude plynout velký zisk, spíše se dostaneme do povědomí zákazníků.

Navrhuji majiteli, aby postupně začal s dodávkou zákusků do obchodního řetězce, např. Brněnka. Náklady na tuto dopravu budou činit cca 350,- Kč na jednu dodávku (pronájem auta s řidičem stojí 12 Kč/Km – do vzdálenosti 25-30 Km) . Doporučuji provádět dodávky 2x měsíčně a to vždy po 15 dnech. Náklady tak budou činit 700,- Kč za měsíc, tj. za 3 měsíce 2 100,- Kč.

Celková částka na marketingovou kampaň činní 184 956,- Kč.

Náklady na marketingovou kampaň budou pokryty:

Čtvrtletní firemní tržby zvýšené o inflaci činní	1 904 370,- Kč
Čtvrtletní firemní náklady zvýšené o inflaci činní	1 817 247,- Kč
<hr/>	
Nezdaněný zisk za čtvrtletí činní	87 123,- Kč

Reklamní kampaň začne cukrárna provádět ve 4. čtvrtletí roku 2008. **Nezdaněný zisk tak bude ve čtvrtém čtvrtletí činit $3 \times 87\,123 \text{ Kč} = 261\,369,- \text{ Kč}$.**

⁵² Regie Radio Music. Praha, 2005. Dostupné z URL <<http://www.rrm.cz/>>

Jelikož nezdaněný zisk bude ve 4. čtvrtletí roku 2008 činit 261 369,- Kč, bude možné finančně pokrýt náklady na marketingovou kampaň ve výši 184 956,- Kč.

V současné době firma žádnou reklamu neprovádí a tudíž se dá očekávat nárůst tržeb o 25 % po uskutečnění této marketingové kampaně.

Tržby 1 904 370 x 25 %	2 380 463,- Kč
Náklady 79 374 + 1 817 247 + 135 793	2 032 414,- Kč
Zisk před zdaněním	348 049,- Kč

Výpočet nákladů na 1 zaměstnance:

Tržby připadající na 1 zaměstnance činní	
1 904 370,- Kč : 8 zaměstnanci	238 046,- Kč
Náklady připadající na 1 zaměstnance činní	
1 817 247,- Kč : 8 zaměstnanci	227 156,- Kč
Zisk připadající na 1 zaměstnance za čtvrtletí činní	10 890,- Kč

Abychom dostali potřebný počet zaměstnanců, který firma bude potřebovat, musíme vydělit zvýšené tržby tržbami připadajícími na 1 zaměstnance.

Zvýšené tržby : tržby/1 zaměstnance = potřebný počet pracovníků

2 380 463 : 238 046 = 10 zaměstnanců

Při zvýšení tržeb firmy o 25 % je nutné mít v cukrárně 10 zaměstnanců ve výrobě. Je tedy nutné přijmout 2 zaměstnance na plný úvazek.

Výpočet nákladů na mzdu zaměstnance na plný úvazek:

Základní sazba minimální mzdy při týdenní pracovní době 40 hodin činí 48,10 Kč x 22 pracovních dnů x odvod SP a ZP hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance = náklady firmy na mzdu

8 466,- Kč x 35 % = 11 429,- Kč/1 zaměstnanec

Jestliže firma přijme dva nové zaměstnance, budou náklady na mzdu činit $11\,429,- \text{ Kč} \times 2 \text{ zaměstnanci} = 22\,858,- \text{ Kč/1měsíc}$. Mzdové náklady za čtvrtletí připadající na dva nové zaměstnance budou činit $22\,858 \text{ Kč} \times 3 \text{ měsíce} = 68\,574,- \text{ Kč}$
Výpočet nákladů na zvýšení výroby:

Spotřeba materiálu a surovin za rok činní $2\,144\,100,- \text{ Kč} : 4 = 536\,025,- \text{ Kč}$ za 1 čtvrtletí. Spotřeba materiálu a surovin na 1 tunu výrobku činní $2\,144\,100 : 4,5 \text{ t} = 476\,467,- \text{ Kč}$. Výroba připadající na 1 čtvrtletí činí $4,5 \text{ t ročně} : 4 = 1,125 \text{ t}$.

Jelikož se tržby zvýšili o 25 %, musí se rovněž zvýšit náklady na suroviny o 25 %. Čtvrtletně se vyrobí 1,125 t. Po zvýšení o 25 % bude nutné vyrobit přibližně 1,41 t čtvrtletně.

Náklady na suroviny při zvýšení výroby o 25 % budou činit $0,285 \text{ t} \times 476\,467,- \text{ Kč/1 t} = 135\,793,- \text{ Kč}$.

Doporučuji provést po skončení této první fáze její vyhodnocení a vyčíslení skutečného přínosu pro firmu. V případě pozitivních výsledků navrhuji její rozšíření o další marketingové prvky. Tato malá firma totiž potřebuje větší reklamní podporu než je tomu v současné době.

Tuto akci by mohla firma začít provádět od října 2008 do prosince 2008. Zároveň navrhuji, aby firma ještě před začátkem reklamní kampaně učinila marketingový průzkum trhu a zjistila, které prvky do reklamní kampaně skutečně zahrnout.

4.3.4 Vklad majitele firmy

Doporučuji navýšit základní jmění majitele firmy v rámci jeho možností, a to alespoň o částku 250 000,- Kč. Tyto peněžní prostředky budou použity na reklamní kampaň společnosti, která by mohla být v další fázi využita v daleko větším rozsahu než tomu bude ve fázi první.

4.3.5 Vklad tichého společníka

Dalším možným řešením uplatnění volného kapitálu je forma účasti tichého společníka na podnikání společnosti. Tímto tichým společníkem může být jak fyzická osoba (podnikatel či nepodnikatel), tak i právnická osoba.

Firma tak může najít pro svou marketingovou kampaň partnera, který bude ochoten tuto akci financovat. Výhodou pro tichého společníka je to, že pokud jeho podnikatel má opravdu dobrý podnikatelský plán, tak ve velmi krátké době může tuto svou investici zajímavě zhodnotit. A naopak o ni může taktéž velmi rychle přijít.

Tichého společníka může firma hledat například prostřednictvím některé ze zprostředkovatelských agentur anebo v rodině majitele.

4.3.6 Strategický partner

Vstup strategického partnera, který je na trhu již delší dobu známý svými výrobky a je finančně stabilní. Tímto spojením bude možné expandovat i na dosud nepokryté trhy.

4.4 Vzhled firmy

V době, kdy jsou na trhu tisíce firem, je **potřeba se odlišit** a tím se snažit zapsat do povědomí zákazníků. Proto, aby se firma mohla odlišit, musí mít své **výrazové prostředky**. K vytvoření jednotné image je potřeba si uvědomit, že každá maličkost hraje v této oblasti důležitou roli.

Firma musí provést analýzu současného stavu o informovanosti zákazníků a to metodou známosti a příznivosti. Prvním dotazem zjistí míru známosti o sledované cukrárně. Pro vyhodnocení může použít následující pěti stupňovou škálu:

- neznám, nikdy jsem o ní neslyšel,
- něco jsem o ní slyšel,
- znám ji,
- vím o ní poměrně hodně,
- znám ji velmi dobře.

Výsledky první otázky firmu informují o tom, zda veřejnost, resp. cílová skupina o uvedené cukrárně ví.

Pokud většina dotazovaných zaškrtně (nebo při dotazování použije) první dvě možnosti, svědčí to o tom, že firma má problém v informování veřejnosti o svém působení.

Těm respondentům, kteří vyjádřili povědomí o cukrárně nebo ji dobře znají (odpovědi 3 - 5), firma položí dále dotaz, který vyjadřuje jejich postoj vůči cukrárně.

Pro vyhodnocení může opět použít pěti stupňovou škálu:

- velmi nepříznivý,
- spíše nepříznivý,
- je mi to jedno (neutrální postoj),
- spíše příznivý,
- velmi příznivý.

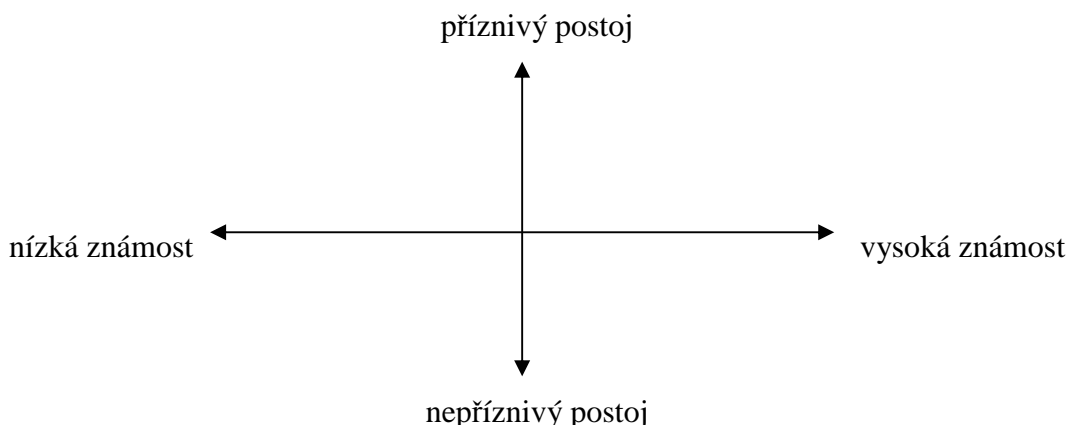
Jestliže většina dotazovaných použije pro vyjádření svého postoje k cukrárně první tři možnosti, pak je zřejmé, že firma má negativní image.

Výsledkem hodnocení je zvažování dvou údajů:

1. firma je u cílové skupiny známá – neznámá,
2. respondenti, kteří firmu znají, vyjádřili svůj postoj k ní příznivý – nepříznivý.

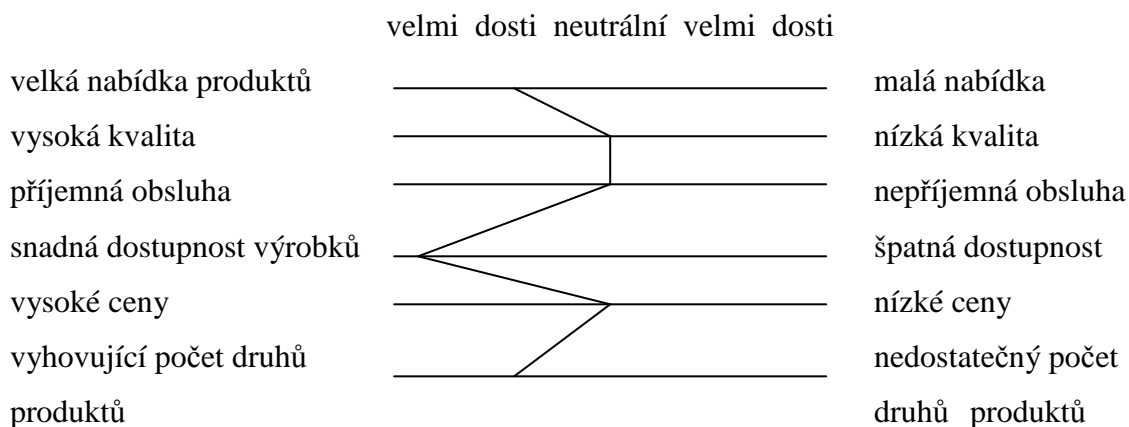
Obě stupnice dohromady je možné kombinovat do následující matice. Tuto matici může firma operativně měnit v závislosti na tom, kolik zkoumaných objektů má.

Obr. č. 4-4 – Analýza známosti a příznivosti



Pro další prozkoumání konkrétního obsahu image, navrhuji použití sémantického diferenciálu, který by v případě naší firmy mohl vypadat následovně.

Obr. č. 4-5 - **Příklad sémantického diferenciálu firmy**



Hlavním východiskem je spojení jednotlivých bodů na čarách s hodnotami pohybujícími se od pozitivního hodnocení po negativní. Tyto vertikální spojené body jsou velice názorné pro určení slabín a výhod firmy.

Měřením image se zjistí, jaké jsou pohledy jednotlivých skupin respondentů na silné a slabé stránky firmy, které jsou vyobrazeny např. v relevantních dimenzích v sémantickém diferenciálu grafickým vyjádřením. Pravděpodobně firma také zjistí, že jednotlivé skupiny dotazovaných mají odlišné pohledy, které je potřebné znát, jestliže

chce projektovat svoji image. Musí se však připravit na to, že tvorba image není záležitostí na krátký časový horizont. Jde především o to, aby známost firmy byla pozitivní.

4.5 Strategie řízení výroby

Jelikož se jedná o poměrně malou výrobní firmu, nelze od sebe oddělit taktické a operativní řízení výroby. Majitel firmy musí koncipovat své dlouhodobé plány a cíle co se výroby týče na dobu delší jak jeden rok a zjistit, zda je a bude o jeho výrobky dostatečný zájem, včetně možnosti rozvíjení produkce do různých podob.

Taktický management rozhoduje o tom, co se vlastně bude vyrábět v rámci zvoleného výrobního oboru a zaměřuje se na zajištění základního výrobního potenciálu. Zde se musí firma soustředit na přijímání zakázek, zjišťovat, proč k některým stálým zakázkám nedochází, plánovat, aby byl vždy dostatek pracovní síly pro výrobu. Rovněž vybírat nové dodavatele a udržovat s nimi dobré vztahy a spolupráci.

Na rozdíl od taktického řízení je operativní řízení zaměřeno na plnění dílčích, konkrétních úkolů. Operativní management se přizpůsobuje jednotlivým faktorům a potřebám fyzického výrobního toku (velikosti výrobních dávek, průběžné doby spotřeby zásob, prostoje, změny v zásobování, potřeba tvorby zásob atp.). Zde musí firma krátkodobě plánovat a hlavně rychle. Rozpracovat týdenní plán výroby, kolik zakázek je objednáno, kolik bude potřeba pracovníků na jejich výrobu, zda je dostatek surovin pro výrobu apod. Firma musí být připravena k uspokojení i neobjednaných zakázek.

4.6 Strategie zaměřená na finanční analýzu

Smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku. Kvalifikovaná a pravidelně prováděná diagnóza umožňuje odhalit případné poruchy finančního "zdraví" v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit. Doporučuji, aby firma prováděla pravidelnou finanční analýzu, a to v následujících členěních:

1. měsíčně – pohotová likvidita,
2. čtvrtletně – doba obratu zásob, doba obratu pohledávek,
3. pololetně – obrat zásob, obrat stálých aktiv,
4. ročně – ukazatelé rentability.

Výsledky a poznatky z provedené finanční analýzy poslouží firmě především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech.

4.7 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů je důležitou součástí strategických úvah vedení firmy. Strategie lidských zdrojů by měla navazovat na základní podnikatelské záměry a v této souvislosti je třeba učinit řadu klíčových rozhodnutí: kolik pracovníků a jak způsobilých bude pro své podnikání firma dlouhodobě potřebovat, jak a odkud budou získáni a na jaké právní bázi budou zaměstnáni, jak se bude vyvíjet hladina mezd, jakým způsobem budou řešeny personální záležitosti ve firmě apod.

Optimální a efektivní využití lidských zdrojů je základním požadavkem každé komerční organizace, která chce obstát v konkurenčním boji na trhu. Je třeba, aby firma efektivně zvyšovala motivaci u svých zaměstnanců neboť zaměstnanci jsou vizitkou dané firmy. Spokojenost zaměstnanců by měla být na prvním místě v každé větší či menší firmě neboť právě tito pracovníci prezentují firmu navenek. Kladná pověst firmy vede jak ke spokojenosti zaměstnanců, tak i zákazníků, naopak špatná pověst může vést k jejímu úpadku.

4.7.1 Návrh řešení podnikové kultury a motivace zaměstnanců

Podniková kultura ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání. Je zdrojem motivace či naopak demotivace, spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců.

4.7.1.1 Podniková kultura

Pracovní prostředí ve firmě je v současné době na poměrně dobré úrovni. Jedná se o malý kolektiv pracovníků, u kterého by neměl být sebemenší problém s dodržováním základních principů podnikové kultury. Přesto nejsou principy podnikové kultury ve firmě zcela zažitě a dostatečně uplatňované.

K primárním prvkům podnikové kultury by mělo ve firmě především patřit:

- prosazování základních podnikových hodnot a jejich dodržování,
- mít neustále povědomí o firemní filozofii,
- vytváření přátelského pracovního kolektivu,
- identifikovat se s cíly organizace a mít zájem na jejich dosažení.

4.7.1.2 Motivace zaměstnanců

Hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců patří mezi nejdůležitější manažerské úkoly. Udržet si klíčové zaměstnance je pro malou firmu ještě důležitější než v případě velkého podniku. Personálně silná společnost má téměř vždy možnost najít náhradu z vnitřních zdrojů, zatímco pro malou firmu může odchod důležitého pracovníka představovat pořádně velký problém. Firmy vytvářejí pro své zaměstnance nejrozličnější motivační a benefiční programy.

Mezi nejdůležitější faktory, které motivují zaměstnance, se nejčastěji vyskytuje mzda, atraktivní práce, možnosti profesionálního rozvoje. Důležitou roli v motivaci lidí hraje také pozice v týmu, image zaměstnavatele a chování nadřízeného.

Dobré pracovní klima rovněž přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, a tím dochází i k lepším pracovním výkonům a ke společné komunikaci, která je ve firmě obzvlášť důležitá.

Navrhuji zavést novou strukturu odměňování a to například ve formě: 80 % bude tvořit čistá mzda a 20 % bude mzda pohyblivá, podle dosažených výkonů a odvedené práce.

Tento způsob motivování zaměstnanců má mnohem delší tradici než benefity, ale většina firem ho spíše využívá jako nástroj trestu proti nepřízpůsobivým pracovníkům.

Navrhuji také dávat zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění, např. ve výši 400,- Kč/měs., nebo zavést zvýšení placené dovolené ze 20 dní na 25 dní. Dále doporučuji pro zlepšení a stmelení kolektivu zavést mimopracovní setkání (např. 1 x za 3 měsíce zajít na bowling, nebo do kavárny).

4.7.1.2.1 Prémie

Pro motivaci zaměstnance je důležitá nejen částka prémie, ale také poměr mezi oběma složkami platu. Pracovníci mají rádi jistotu, proto je pro ně lepší, když větší část platu bude tvořit základní mzda a prémie budou jen její nadstavbou.

Pokud ale základní mzda bude příliš velká a prémie bude jen malá částka, není to už příliš motivující.

Jako nejvhodnější příklad uvedu již jedenkrát zmíněný poměr 80:20, kdy 80 % platu bude tvořit základní mzda a 20 % bude činit prémie. V případě zvýšení zaměstnaneckých platů by měl majitel uvedený poměr zachovat. Pokud prémie dosáhnou 5 až 10 % z platu, jejich motivace bude nulová.

Z hlediska stanovení výše prémie a její struktury by si měl majitel nejprve ujasnit, čeho chce touto motivační složkou platu dosáhnout.

Důležité je rovněž promyslet, jakou formou bude vše zaměstnancům prezentovat. Pracovník musí znát, co se od něj očekává, aby se těmto požadavkům mohl přizpůsobit.

Jako kritéria hodnocení pro udělení prémie se mohou stanovit následující faktory:

- provedené výkony,
- kvalita odvedené práce,
- pracovní kázeň,
- pracovní schopnosti,
- docházka do zaměstnání,
- časová flexibilita.

Bonus nemusí být jen ve formě finanční prémie, může se jednat například o zaplacení kulturní akce, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravné atd.

4.7.1.2.2 Práce přesčas a o víkendech

Práce přesčas a práce o víkendech není pro zaměstnance příliš motivující, neboť ne každému vyhovuje být na pracovišti déle či mít pracovní sobotu nebo neděli. Občas však zaměstnavatel potřebuje, aby zaměstnanci pracovali v některých dnech nebo obdobích více, než je dáno rozvržením týdenní pracovní doby.

Přesto se dá o tomto přivýdělku hovořit jako o jedné z forem „prémie“, neboť za práci přesčas náleží zaměstnanci mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, za práci v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, za práci ve svátek náleží zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 100% průměrného výdělku dle Zákoníku práce.

4.7.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

Mezi nejrozšířenější nástroj pro vyšší motivaci a loajalitu zaměstnanců se stále používá pouze růst platu. Výhodnější je využívat i jiné nástroje, protože „pouhé“ zvýšení platu nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Ukazuje se, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné firmě.

Spokojenost zaměstnanců, to je základní faktor, ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.

Firma tedy může využít tohoto nástroje a provést jej metodou anonymního dotazníku a změřit si tak míru spokojenosti zaměstnanců. Jako hodnotící faktory může zvolit:

- finanční ohodnocení,
- morální ohodnocení,
- pracovní prostředí,
- ztotožnění se s rozhodnutím nadřízeného,
- komunikaci na pracovišti,
- bezpečnost práce.

K posouzení, jak jsou tyto faktory naplněny, je důležitý názor každého zaměstnance. Samotný průzkum je většinou zaměstnanci hodnocen pozitivně, protože ho berou jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedoucího.

Následné vyhodnocení dotazníku přispěje k jasné představě majitele firmy, co zaměstnancům vyhovuje, který z hodnotících faktorů je pro ně nejdůležitější, co je potřeba zlepšit, jak s pracovníky komunikovat apod.

4.8 Organizace personální práce

Efektivnost postupů, jakými jsou zaměstnanci v malé firmě řízeni, závisí na organizaci personální práce.

V naší firmě se těmito přístupy personální práce zabývá jen její majitel, který provádí získávání, výběr, rozmístění a neformální hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a personální administrativu. Dalšího pracovníka, který by tuto oblast měl na starosti nezaměstnává, z důvodu finančních úspor.

4.8.1 Personální činnosti

K personální činnosti můžeme zařadit strategii lidských zdrojů, plánování potřeby lidských zdrojů, rozhodnutí o zapojení pracovníků, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců a mnoho dalších.

4.8.1.1 Plánování potřeby lidských zdrojů

Majitel musí mít konkrétní představu o potřebě pracovních sil, a to jak z hlediska počtu, tak i jejich struktury. Tento plán by měl být minimálně v horizontu jednoho roku. Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu s celoročním prodejem, měl by majitel vycházet zejména ze změn objemu produkce (především v zimních měsících, kdy se produkuje více než jindy je potřeba více pracovníků), změny zákaznických preferencí, situaci na trhu apod. Z porovnání potřeb a vnitřních zdrojů pak může usuzovat, zda bude nutné přijmout nové zaměstnance či dojde ke změně v organizaci práce nebo bude propouštět.

4.8.1.2 Rozhodnutí o zapojení pracovníků

Pokud z bilance potřeb a zdrojů vyplyne potřeba přijmout nové pracovníky, měl by majitel zvážit, že přijetí nového zaměstnance vyvolá tlak na zvýšení mzdových nákladů, ale i další nezbytné výdaje (např. odvody sociálního a zdravotního pojištění), ochranné pracovní pomůcky atd. Proto je třeba promyslet, zda vynaložené náklady na pracovníka přinesou slíbený efekt v podobě přínosů pro firmu či zda danou práci nezvládnou stávající zaměstnanci lepší organizací práce.

Navrhují, aby majitel firmy zvážil krátkodobou, dočasnou a trvalou potřebu pracovníků.

Krátkodobý nedostatek pracovní síly v případě plánované dovolené či z důvodu nemoci zaměstnance může firma řešit prací přesčas nebo dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

V případě dočasné potřeby pracovníků by bylo vhodné přijmout nové na dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo je přijmout do pracovního poměru na dobu určitou.

Trvalou potřebu obsazení nových pracovních míst krýt z vnějších zdrojů neboť vnitřní lidské zdroje jsou do značné míry limitovány. Dle struktury firmy doporučuji mít alespoň 7 až 8 pracovníků na trvalý pracovní poměr.

4.8.1.3 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

K získávání nových pracovníků může firma využít různé zdroje a to např. doporučení známých či současných zaměstnanců, inzeráty v tisku, pracovníky z evidence úřadů práce apod.

Výběr může vycházet z předběžného výběru uskutečněného na základě doručených materiálů. Potřebné informace o případném uchazeči o práci poskytne životopis a dopis s zdůvodněním žádosti o zaměstnání. Případné reference by bylo vhodné si ověřit u předchozího zaměstnavatele. Následný výběrový proces zahrnout do dvou fází:

- „předvýběr“, který zajistí doporučující osoba,
- pohovor s uchazečem.

Při pohovoru se zjistí nejen základní dovednosti a znalosti, ale též schopnosti (způsobilost plnit požadované úkony), případného uchazeče o místo. Uchazeč s sebou musí přinést také katalog s fotkami svých prací, tj. jaké umí udělat a nazdobit dorty a zákusky. S přijatým zaměstnancem pak majitel uzavře pracovní smlouvu se zkušební lhůtou.

4.8.1.3.1 Adaptace nového zaměstnance

Správně nastavené postupy adaptace urychlují zapracování, integraci nového pracovníka do pracovního kolektivu. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu je začlenění nových zaměstnanců jednodušší. Je však třeba dbát skutečnosti, že adaptace na nové pracovní prostředí má dopady jak na fluktuaci, tak produktivitu a pracovní spokojenost. Majitel nesmí opomenout zejména plán adaptace, který je sestaven na období zkušební doby a který obsahuje nejdůležitější momenty, jimiž by měl nový zaměstnanec během svého zaškolování projít. Vyhodnocení plnění adaptačního plánu může být cenným podkladem pro rozhodování před koncem zkušební doby, zda se pracovník osvědčil a zda by měl být přijat či propuštěn ve zkušební době. Pracovník si projde všechny 3 oddělení (pekárnu, máslové, šlehačkové) a pokud se ukáže, že třeba nějakou činnost moc neumí, ale má snahu se to naučit, tak je přijat. Když chodí pozdě, práci odbývá a není ochotný udělat něco navíc, tak se s ním musíme rozloučit.

5 Závěr

Diplomová práce Návrh strategie činnosti malé firmy byla vypracována pro cukrárnu U čtyř Mamlasů.

Mým úkolem a zároveň hlavním cílem bylo zjištění silných a slabých stránek firmy, odhalení případných problémových oblastí a závěrem navržení činnosti vedoucí ke zlepšení finanční situace. Celková práce je zaměřena na návrh strategie malé firmy.

Ke splnění cílů diplomové práce bylo zapotřebí postupovat v několika krocích. Nejprve jsem provedla analýzu současného stavu obecného a oborového okolí a především vlastní firmy. Při finanční analýze jsem vycházela z účetních výkazů cukrárny z období let 2003-2006. Velmi mi byly nápomocné informace, které jsem získala při osobních konzultacích. Také jsem pracovala s vhodnou literaturou. První část práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti finanční analýzy.

Pro firmu jsem sestavila Porterův model pěti sil. Z provedené analýzy konkurenčního okolí má cukrárna jako dodavatel i zákazníci jako odběratelé vyjednávací sílu střední. Rivalita firem působící na trhu je velmi vysoká, naopak hrozba vstupů substitutů je v současnosti nízká.

V další fázi jsem stanovila firemní cíle neboť si majitel žádné nevytyčil a to ani v prvopočátcích podnikatelské činnosti v takové podobě, aby tyto cíle byly reálně splnitelné, akceptovatelné, dosažitelné a měřitelné.

Následuje zvolení základní strategie tak, aby její uskutečnění vedlo ke splnění stanovených cílů firmy. Z možných variant jsem zvolila strategii diferenciaci, neboť odpovídá současnému stavu firmy a právě diferenciaci nebo-li odlišení hraje v tržním prostředí významnou roli a může firmě přinést konkurenční výhodu. Navrhla jsem několik novinek pro naši firmu, např. rozvoz objednávek po Brně, začít s výrobou Dia zákusků a tím rozšířit řady našich zákazníků. Musíme se zaměřit také na dětského zákazníka. Maminka (tatínek atd.) k nákupu nad 70 Kč dostane pro dítě jako dárek marcipánovou figurku podle aktuální nabídky pohádkových postaviček.

Hlavním úkolem firmy je udržet stále vysokou kvalitu svých výrobků a maximálně vycházet vstříc potřebám a přáním jednotlivých zákazníků a spotřebitelů.

Musím konstatovat, že ačkoliv naše firma vyrábí opravdu dobré a kvalitní zákusky (v letošním roce jsme vyhráli několik prvních míst ve dvou prestižních soutěžích), má pořád velké rezervy v propagaci výrobků a jejich prodeji zákazníkům. Firma musí víc své výrobky prezentovat a propagovat.

V dalším kroku jsem rozpracovala funkční strategii zaměřenou na marketing, oblast řízení výroby, řízení lidských zdrojů a organizaci personální práce. Ve firmě se dostatečně nevyužívá motivace zaměstnanců, proto jsem pro zvýšení efektivity a motivace navrhla několik změn, např. zavést novou strukturu odměňování ve formě 80% bude činit čistá mzda a 20% mzda pohyblivá. V rámci benefitů jsem doporučila dávat zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění, nebo příspěvek na stravné, případně prodloužit dovolenou z 20 dní na 25 dní, atd. Protože pouze spokojený zaměstnanec dobře a efektivně pracuje.

Cílem mé diplomové práce bylo posouzení finanční situace podniku, případně odhalení oblastí vykazující určité nedostatky a následující doporučení strategie činnosti ke zlepšení finančního zdraví firmy. K podrobnému odhalení a rozboru těchto oblastí by však bylo zapotřebí hlubšího zkoumání.

Domnívám se, že cíle mé diplomové práce byly splněny.

Věřím, že tato práce pomůže firmě pokračovat v její další podnikatelské činnosti a napomůže alespoň částečně vyřešit některé současné problémy. Firma ovšem musí počítat s tím, že se bude objevovat řada dalších složitých problémů, kterým bude muset čelit a s kterými se bude muset úspěšně vypořádat.

Seznam použité literatury

- [1] BUCHTA, K. *Růst a strategie malých firem. Sborník prací. 3. diskusní fórum doktorandů FPH. VŠE Praha*, 2001. ISBN 80-245-0175-9
- [2] ČERNÁ A., a kol. *Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Bankovní institut*, 1997. 89 s. ISBN 89-8653125-76-8.
- [3] DLUHOŠOVÁ, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 1. vydání, Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86119-58-0
- [4] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: VŠE*, 1996. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.
- [5] HANUŠOVÁ, H., KOČMANOVÁ, A. *Účetnictví. 1. vyd. Brno: PC-DIR*, 1998. 230 s. ISBN 80-214-1270-4
- [6] KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C.H. Beck*, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [7] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování. 7. vyd. Brno: MSD, spol. s r.o.*, 2002. 85 s. ISBN 80-86510-30-1
- [8] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling. 2. vyd. Brno: PC-DIR*, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- [9] KOTLER, P. *Marketing management. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing*, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- [10] KRÁLICEK, P. *Základy finančního hospodaření. 1. vyd. Praha: Linde* 1993. 110 s. ISBN 80-856-47-11-7.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing*, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [12] REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management. 1.vyd. Brno, Novotný*, 2002. 225 s. ISBN 80-214-2250-5
- [13] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press*, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck*, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [15] STROUHAL, J., *Finanční řízení firmy v příkladech. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s.*, 2006. 184 s. ISBN 80-251-0913-5.

[16] VALACH J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 1999, 202 s. ISBN 80-86119-21-1

[17] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

Elektronické monografie

- [18] Agentura pro podporu podnikání a investic Czechinvest. *Podpora malých a středních podniků nabírá na intenzitě* [online]. Praha: Oficiální portál pro podnikání a export, 2006 [citováno 2007-08-07]. Dostupné z URL <<http://www.businessinfo.cz/>>
- [19] Bauer Media v.o.s. [online]. Praha: Inzertní oddělení nakladatelství Bauer Media, 2007 [citováno 2007-11-12]. Dostupné z URL <<http://www.bauermedia.cz/>>
- [20] Česká národní banka. *Měnová politika a cílová inflace* [online]. Praha, 2007 [citováno 2007-10-16]. Dostupné z URL <<http://www.cnb.cz/>>
- [21] Český statistický úřad. [databáze online]. Praha: Redakce Lidé a společnost Českého statistického úřadu, 2007 [citováno 2007-10-18]. Dostupné z URL <<http://www.czso.cz/>>
- [22] KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Model stádií růstu malých a středních podniků. Závěrečná zpráva z výzkumu* [online]. Praha: VŠE, fakulta mezinárodních vztahů, 2006 [citováno 2007-08-03]. Dostupné z URL <<http://nb.vse.cz/>>
- [23] Ministerstvo financí České republiky. *Konvergenční program České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2005 [citováno 2007-10-26]. Dostupné z URL <<http://www.mfcr.cz/>>
- [24] Newton Media, a.s. [online]. Praha: Právo, Borgis, a.s., 2007 [citováno 2007-11-15]. Dostupné z URL <<http://právo.novinky.cz/>>
- [25] Rádio Impuls [online]. Praha: Marketingové a obchodní oddělení Rádía Impuls, 2007 [citováno 2007-11-20]. Dostupné z URL <<http://www.impuls.cz/>>
- [26] Regie Radio Music [online]. Praha: Regie Radio Music, 2005 [citováno 2007-11-21]. Dostupné z URL <<http://www.rrm.cz/>>

Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
ROA	Rentabilita vloženého kapitálu
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

Seznam tabulek

Tab.č. 3-1:	Vývoj inflace v ČR v letech 2001-2007
Tab.č. 3-2:	Vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru v letech 2001-2007
Tab.č. 3-3:	Vzdělání obyvatelstva v ČR
Tab.č. 3-4:	Poměr nájemného vůči firemním tržbám
Tab.č. 3-5:	Průměrné ostatní měsíční náklady
Tab.č. 3-6:	Tokové ukazatele firmy v letech 2003-2006
Tab.č. 3-7:	Likvidita firmy v letech 2003-2006
Tab.č. 3-8:	Ukazatelé rentability firmy v letech 2003-2006
Tab.č. 3-9:	Ukazatel rentability tržeb firmy v letech 2003-2006
Tab.č. 3-10:	Ukazatel rentability nákladů firmy v letech 2003-2006
Tab.č. 3-11:	Ukazatel zadluženosti firmy v letech 2003-2006
Tab.č. 3-12:	Ukazatelé aktivity firmy v letech 2003-2006
Tab.č. 4-1:	Příklad na analýzu bodu zvratu

Seznam grafů

Graf č. 3-1:	Hospodaření firmy v letech 2003-2006
Graf č. 3-2:	Rentabilita vlastního kapitálu firmy v letech 2003-2006
Graf č. 3-3:	Rentabilita tržeb firmy v letech 2003-2006
Graf č. 3-4:	Ukazatelé aktivity firmy v letech 2003-2006

Seznam obrázků - schémat

- Obr.č. 2-1: Model stádií růstu malých a středních podniků
- Obr.č. 2-2: Porterův model pěti sil
- Obr.č. 2-3: Matice růstu podílu (matice BCG)
- Obr.č. 2-4: Matice GE
- Obr.č. 3-1: Porterův model konkurenčního prostředí firmy
- Obr.č. 3-2: Du Pontův diagram
- Obr.č. 4-1: Struktura marketingového mixu
- Obr.č. 4-2: Pull strategie (strategie tahu)
- Obr.č. 4-3: Reklamní cíle firmy
- Obr.č. 4-4: Analýza známosti a příznivosti
- Obr.č. 4-5: Příklad sémantického diferenciálu firmy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2003

Příloha č. 2: Grafy - Struktura oběžných aktiv v roce 2005 a 2006

Příloha č. 3: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2004

Příloha č. 4: Grafy - Struktura celkových aktiv v roce 2005 a 2006

Příloha č. 5: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2005

Příloha č. 6: Grafy - Struktura pasiv v roce 2005 a 2006

Příloha č. 7: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2006

Příloha č. 8: Ocenění Mediální lahůdka Jihomoravského kraje

Příloha č. 9: Ocenění Zlaté plody jižní Moravy 2008

Příloha č. 10: Ocenění Zlatá chuť Jihomoravského kraje 2007

Příloha č. 11: Ocenění Specialita jižní Moravy